



経済産業省
北海道経済産業局

経営を 創る

他社を一步リードする

知的財産戦略
2009

はじめに

本テキストは、自社の経営力強化に向けて、経験豊富な専門家を筆頭としたチームとともに、知的財産を活かす経営戦略の策定に取り組んだ4社の熱意あふれる取組をご紹介します。「道内の中小企業が、経営における知的財産戦略の重要性をいかに考え」「それに基づいてどのような取組を行っていったか」、本テキストでは、こうしたポイントをまとめております。

現状、道内においては自社の知的財産が持つ価値を認識し、そこに秘められる力を活かすための経営戦略を実行する企業はまだ少ないと考えられますが、今後、企業活動の活性化や経営力の向上を図る上で、知的財産の有効活用は極めて重要です。

一方で、知的財産に関する考え方や取組状況は企業によって様々であることも事実です。このため、本テキストでは、業種や経営における知的財産の活用状況がそれぞれ異なる4社の事例を取り上げ、読者がおかれる状況を勘案しながら、「経営資源としての知的財産」を活かした事業展開のヒントをつかんでもらえるような構成としております。

また、読者にとって関心ある事項を参照しやすいように「テキスト活用ガイド」を掲載するとともに、付録として知的財産に関する相談機関や各種支援策等を盛り込んでおります。このように本テキストには、「知的財産経営」の実践に向けて具体的な取組を行う際に役立つ情報が多く盛り込まれております。

本テキストを通して、経営における知的財産戦略の果たす役割や、その策定・実行によってもたらされる経営への効果等について関心を持っていただき、本テキストを今後の経営戦略策定にご活用いただければ幸いです。

01 1. 本テキストの特徴と活用ガイド

経営資源としての知的財産：Q & A
テキスト活用ガイド

03 2. 知的財産を活かす経営戦略の策定へ

4社の知的財産経営の強化に向けた取組

03 **CASE1** 内に向かう知的財産と外に向かう知的財産
(札幌ボデー工業株式会社)

07 **CASE2** 柱となる技術・商品の戦略的な展開
(株式会社アモウ)

11 **CASE3** 開発の努力を成果につなげる
(玉井化成株式会社)

15 **CASE4** より高いレベルでの知的財産の活用に向けて
(日生バイオ株式会社)

19 **コラム** 知的財産を経営に活かす道外企業事例

20 3. 支援チームと支援先企業がともに参加した 「実践的知財研修」

知的財産を活かす経営について学ぶ

32 4. 「知的財産経営支援モデル調査事業」の 成果と今後の課題

付録

39 本事業にご参加いただいた知的財産支援人材

41 知的財産に関する相談はこちらへ

43 知的財産に関する様々な支援策

45 知的財産活用の基礎知識

47 事業総括委員会

1

本テキストの特徴と活用ガイド

経営資源としての知的財産：Q&A

Q 知的財産をどのように活用したらよいか、よくわかりません。

A 最初は知的財産をどのように経営に役立てることができるのか、また、どのように活用したらよいのかということに戸惑う企業も多いと思います。

札幌ボデー工業株式会社も同様でしたが、支援事業を活用する中で**知的財産が自社の信用力の向上や社員の意識向上、組織の強化を図る上で有効であることがわかり**、現在、商標・特許出願への取組強化を図っています。→**P3**

Q 我が社で「これは」という自信ある商品を開発しましたが、本商品の販売を強化するために知的財産をどのように活用できますか。

A 企業にとって、開発した商品をどのように他社との競争に打ち勝って販売していくかは重要な課題です。

これに対する知的財産面での対応として、**特許権の取得などによって他社の模倣の防止を図り、市場での競争力を高めることにつながることができます（参入障壁の構築）**。また、**先行技術調査・パテントマップ**という手法を使って自社商品の競争力を客観的に評価・分析し、最も有効な市場参入方策を検討することもできます。

株式会社アモウでは、支援事業で同社事業の核である空気浄化装置・システムについて知的財産面からの評価・分析を行い、その結果から業務用を中心にした販売戦略を構築し、その実践と関連する特許の出願を行うこととしています。→**P7**

Q 自社で培ってきた独自の技術・ノウハウを保護しつつ商品の販売を強化するためには、どうしたらよいですか。

A 開発してきた技術・ノウハウは他社から護っていくことが重要ですが、商品の販売を強化する上で一定の技術情報を開示することが必要な場合もあります。このため、**絶対に護るべき技術（コア技術）・ノウハウとそうでないものとを明確に区分けし、その上で商品の技術的優位性をPRしていくことが重要です**。

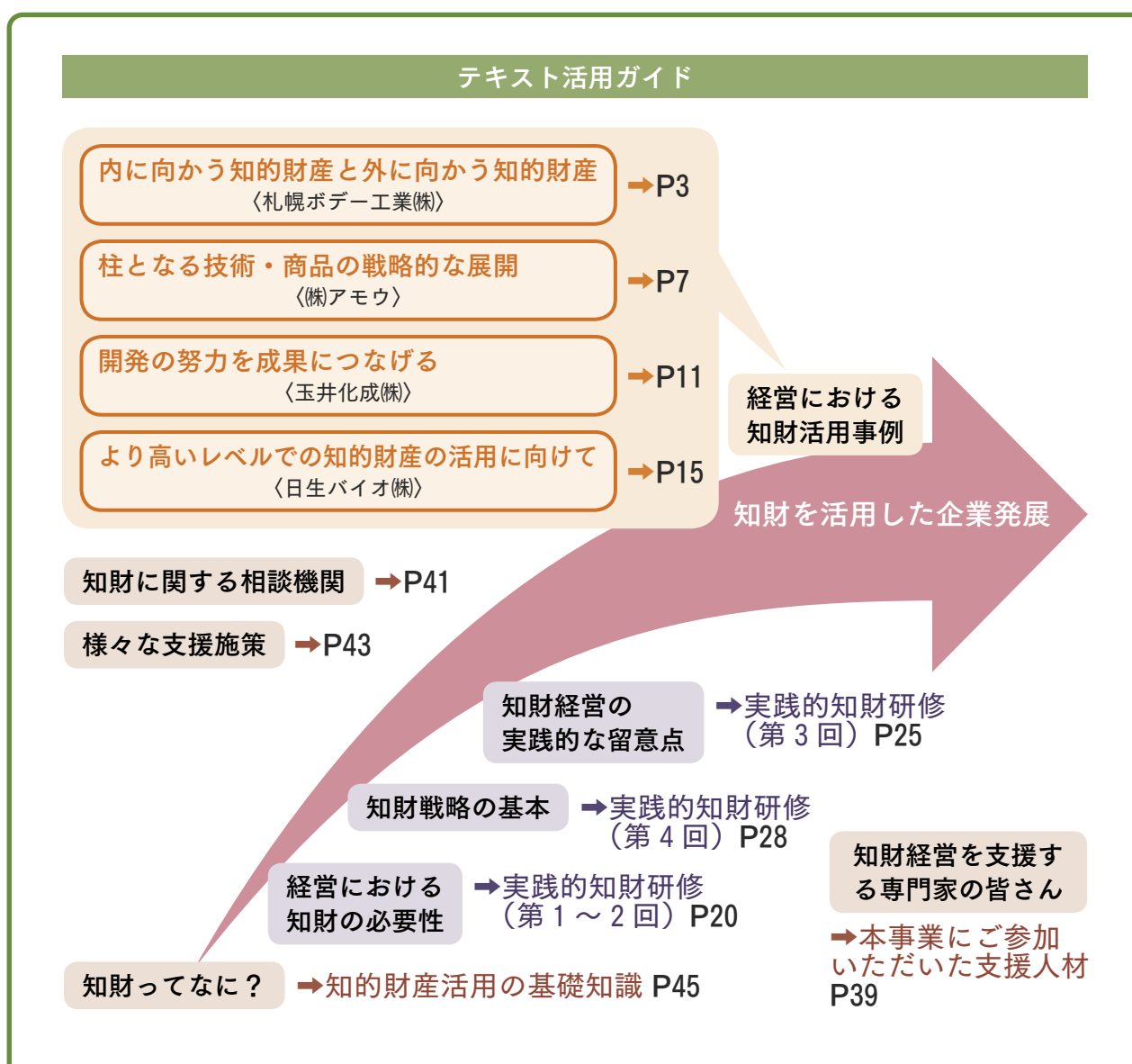
玉井化成株式会社では、この技術・ノウハウの保護と商品情報の提供について支援事業で検討を行い、戦略的な販売展開を図ることとしています。→**P11**

Q 特許権を取得すれば、似たような商品の参入を防ぐことができますか。

A 他社商品の参入を防ぐためには、自社商品に関する特許権の効力が及ぶ技術的な範囲が問題となります。このため、出願時においてそれをどこまでにするのか、その範囲で権利化できるかなどを十分検討し、**特許権の請求の範囲等を戦略的に考える**必要があります。日生バイオ株式会社では、機能性食品の分野における開発技術の保護について、支援事業を活用して戦略的な特許出願の方策を検討しています。→**P15**

テキスト活用ガイド

本テキストは知的財産（知財）を活かした経営戦略の策定に取り組んだ4社の取組を中心に、企業が「経営資源としての知財」を活用する上で参考となる様々な内容を盛り込んでいます。関心のある内容をすぐ参照したい場合は、以下の活用ガイドをご利用ください。



4 社の知的財産経営の強化に向けた取組

本事業では、知財支援人材による4つのチーム（知財経営支援チーム、以下「支援チーム」と表記）を編成し、4社に対する直接支援として、知財面の視点を中心とした経営課題の掘り起こしと課題解決策の提案を行った。以下に各社の内容を整理する。

CASE 1

内に向かう知的財産と外に向かう知的財産

札幌ボデー工業(株)の場合

支援先企業の概要 — 車体メーカーとして、多様化するニーズに応え続ける —

札幌ボデー工業(株)は、各種特殊自動車の車体の設計・製造を行っており、救急車や消防車等の「特装車」の分野では全国有数の技術力を有する企業である。この分野における冷凍車の製造においては、道内で最も大きなシェアを有している。

同社における生産の形態は、対象車両が特注品であることから、いわゆる「一品受注型」となっている。同社ウェブサイトの「会社紹介」ページには、この強みを象徴する次のキャッチフレーズが輝いており、社員一人ひとりの技術力の高さと自信がうかがえる。

「オーダーメイドの個性派たち—あらゆるニーズに応える技術力」

また、最近は車両の運行管理システムの開発・販売も手がけるなど、新分野へのチャレンジにも積極果敢な姿勢をとっている。

札幌ボデー工業(株)の概要

企業名	札幌ボデー工業株式会社
代表者	取締役社長 堀田 彰
所在地	札幌市西区発寒15条西13丁目4-60
資本金	3,500万円
従業員数	100名
事業内容	自動車車体製造、住設等FRP製品製造、車輛運行管理システム開発・販売
企業概要	各種特殊自動車車体の設計・製作・販売、住設関連FRP製品の製作・販売等を中心とする。

救急車・消防車・検診車等の特装車分野では全国的にも有数の技術力を持つ。冷凍車の製造においても全道一のシェアを有している。

URL <http://www.sapporo-body.co.jp/>



高規格救急車〈Tri-Herat〉



消防指揮隊車

札幌ボデー工業(株)に対する直接支援事業の流れ

同社の経営課題

特殊自動車の車体製造等における「一品受注型」の生産形態において、新たに開発した技術や蓄積してきた技術を、知財の視点から有効活用できるのか?有効活用できたとして、経営にどういったメリットをもたらせるか?

同社の課題解決に向けた取組

製品の取扱説明書を基にして特許の出願書類を作成し、それを次の開発への指針とする等の効果をもたらすため、開発中の運行管理システムに関連する技術の特許出願を準備。また、支援チームからのアドバイスで商標も出願し、製品のアピール効果を強化。

支援チームによる直接支援

【「内に向かう」知的財産と「外に向かう」知的財産】

同社を3回訪問して経営陣と意見交換を行った上で、同社では知財の有効活用によって以下の効果が期待できると提言。最終的に、同社へこうした視点をまとめた報告書を提出。

社内面：社員のモチベーション向上、組織結束力の強化

社外面：顧客信頼度の向上、販路の拡大

知財経営の視点から、同社の経営力向上を支援する

「知財をどのように使えばいいのだろうか？」

— 同社の知財に対する当初の意識 —

札幌ボデー工業(株)の経営は、高い技術力に支えられて堅調に推移している。

しかしながら、今後、事業の安定的継続や企業の一層の発展を図るためには、販売力・開発力の強化が必要とされ、その方策の確立が大きな課題となっていた。2008年の「リーマンショック」の影響で売上が落ち込んだとき、こうした点を痛感したという。

同社が支援チームの活用を提案を受けたのは、このような影響が後退しつつある2009年8月。堀田彰社長は、経営面における知財活用の重要性は十分認識しているものの、生産形態が1台1台を顧客のニーズに応じながら作り上げる「一品受注型」であるだけに、知財の活用のあり方や可能性（端的に言えば、特許出願などの必要性）に課題・疑問を抱えていた。堀田社長は支援チーム活用前を振り返って、当時の「経営における知財の考え方」を次のように語る。

「単品受注生産の会社では知財は使えないのではないかな。そう考えていた。」

このように、「同社にはどんな知財があり、その知財をどのように使えばいいのだろうか、果たして経営上、有効に知財を活用できるのだろうか。」というのが、同社が支援チームを活用する前の率直な意識であった。

テーマは「内に向かう知的財産と外に向かう知的財産」

— 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：的場成夫 弁理士）では、札幌ボデー工業(株)における経営の現状等をヒアリングし、生産現場を見学することから活動をスタートさせた。

その結果、同社は高い技術力を基盤として、社内には従業員の高い定着率により、ベテランから若手へと技術・ノウハウが着実に継承され、社外に対しては顧客の要望にできるだけ応えよ

うとする社員一人ひとりの姿勢が見られた。そして、顧客の信頼度は相当高いことがうかがえた。

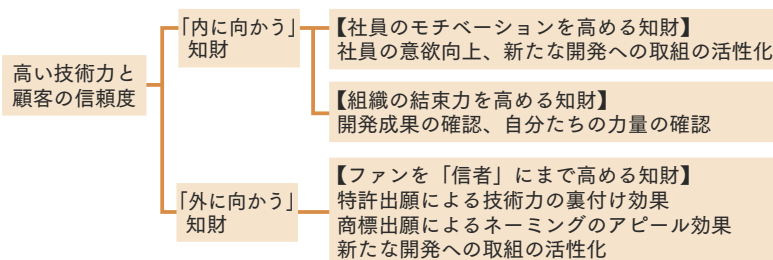
つまり同社は、**高い水準の技術者集団であり、その技術力こそが最大限の強みとなって一品受注生産を可能にしており、それが顧客との関係において受注を獲得する大きな源泉となっている**のである。

このような特徴を持つ同社に対して、経営力の向上支援として企業発展に有効な知財の活用方針をいかに提案していくのか。的場チーム長はその答えとして、「**内に向かう知的財産と外に向かう知的財産**」という考え方を打ち出した。

「内に向かう」知的財産とは、「特許や商標の出願・登録など、知財を権利化して目に見える形にすることで、社員のモチベーションの向上や組織の結束力の強化につなげる」という考え方であり、**知財を「一般的に参入障壁の構築や自社ブランド化の促進といった形で社外に向けて活用されることの多い経営資源」と捉えていた同社にとっては、新たな活用視点だった。**

また、「外に向かう」知的財産とは、同社の場合、競合他社の排除を主目的とするのではなく、「**知財の権利化で技術力・品質の高さのアピール強化という視点で活用し、それによる顧客の信頼度の向上がさらなる顧客を呼び込むことにつながる**」という考え方であり、これに沿って戦略を構築すべきとの認識が支援チームの中で確立されていった。

支援チームが提案した知財戦略の視点と内容



チーム長

的場成夫 氏 弁理士

支援人材

内海 司 氏	弁理士
田中利男 氏	税理士
三嶋大介 氏	司法書士
山中文雄 氏	中小企業診断士

札幌ボデー工業(株) 支援チーム

そこで支援チームは、「内に向かう」知財戦略として、「**社員のモチベーションを高める知財**」「**組織の結束力を高める知財**」の視点から、特許・商標出願を行い、それによって新たな開発の指針の発見や開発の成果の確認、さらには社員の開発に対する責任や喜び、力量の確認につなげていくことを提案。そして、「外に向かう」知財戦略として、「**ファンを信者にまで高める知財**」の視点から、特許出願による技術力の裏付けと商標出願によるネーミングのアピール効果の強化を図り、それによって現状の顧客（ファン）を同社の技術力に惚れ込んで他社にも宣伝してくれるようなレベル（信者）にまで高めていく戦略と、経営における二本立ての知財活用戦略を提案した。

	社員のモチベーションを高める知財	組織の結束力を高める知財	ファンを「信者」にまで高める知財
特許出願	○自社で作成している「取扱説明書」を基に、特許出願をする ⇒次の開発への指針となる	○開発の成果を特許出願書類によって明確化する ⇒組織の総合力の結果としての成果が明確になる	○納品された成果物を特許出願する ⇒自社の「技術力」が特許で裏付けされ、顧客の期待に応えられる
商標出願	○商標出願することで開発の最終成果に名前がつく ⇒開発者の責任と喜びがそこに集約される	○開発の成果を商標出願する ⇒開発に一つの区切りを付けつつ、自分たちの力を再認識できる	○納品された商品にネーミングを付ける ⇒ネーミングによってファンは信者になりファンを増やしてくれる



ミーティングの様様

「ロゴマークに込められた思いを形に」

— 札幌ボデー工業(株)の取組 —

札幌ボデー工業(株)では、支援チームと協議をしていく過程で、的場チーム長から道内の弁理士の紹介を受けて、**支援チームからの提案を活かして「運行管理システム」に関する商標を2件出願**。また、支援チーム活用前から着々と準備を進めていた運行管理システムに関連する技術についても、**支援チームのアドバイスを受けて特許出願の準備が進んでいる**。

このように同社では、支援チームとのやりとりに刺激を受けて、**知財に秘められている事業拡大への力に着目し、それを経営に取り入れ始めた**。

さらに同社は、支援チームとの意見交換を通じて、これまでは商標出願をしていなかった同社のロゴマーク（下図）についても商標出願の必要性を認識し、商標出願に向けた準備を進めている。「このマークは、左下の塗りつぶされた部分がこれまで培ってきた我が社の技術基盤、その上の斜線部分が技術基盤の上に展開される新たなチャレンジをイメージしているもの」と堀田社長は語る。



同社では今回の経験を活かして、今後も積極的に知財の権利化とそれによる社内の体制強化及び顧客信頼度の向上を図っていく決意を持ち、顧客のために、地域のために、そして社員のために経営力向上を図っていく。

培った技術の有効活用に向けて

札幌ボデー工業(株)に対する直接支援では、一見すると知財の有効活用方策が見えにくい「一品受注生産」を核に事業を展開する企業であっても、社員のモチベーションの向上・組織の強化などの社内体制の強化や、顧客信用度の向上という形で知財を有効活用できることが確認された。

その具体策である支援チームからの提案は、同社ロゴマークに込められた経営指針を知財面から具現化し、今後の目指すべき経営を「見える化」して、社長そして社員の思いを一致させていく上でも効果的といえるだろう。

道内においても「技術力があれば知財への取組は不要」と考えている企業が少なからずあるものと思われるが、技術に自信があればこそ、その知財としての活用が経営にもたらす好影響を検証してみることが重要ではないか。同社での支援活動は、その重要性を示す事例だった。

堀田社長のコメント



お客様のニーズに合わせてその都度、設計・製作する単品受注生産のため、今までにない国内初の機能を取り入れても、その車両1台限りの機能のため、知財の活用は出来なかったと思っていた。

しかし、新しく考えた事を、特許など書類にまとめる事により、自社の技術が体系的に分かり、開発の方向性が明確になる。又、開発者のモチベーション向上と社員の技術の自信につながると共に技術の高さが、客観的に評価出来るので、営業活動に積極的に活用する事が出来ると考えている。

的場チーム長からのメッセージ

「自信があるのは技術」と言われて、「そうですね」と同意くださるのは、同社をよくよく知っている顧客のみ。しかし、その「強み」を「知財」で「見える化」すれば、顧客はファンや信者になって営業までしてくださるのではないかな。そんな知財支援でした。

CASE 2

柱となる技術・商品の戦略的な展開

(株)アモウの場合の場合

支援先企業の概要 — 画期的な消臭システムの開発が飛躍の契機に —

(株)アモウは、病院や福祉施設などの空調設備の設計・施工を行う企業である。近年、**ナノ水粒子による消臭システム**である「すいえんくん」の開発に成功し、既存顧客以外からの引き合いも活発化するなど、著しい成長を見せている。

「すいえんくん」に係る技術は、**微粒子化した水に「臭い成分」など空気中の汚れを吸着させて回収**するという画期的なものであり、本技術を活用した商品の引き合いや同社へのアライアンス（共同事業）の申し込みが活発である。同社ウェブサイトであう本技術の次のキャッチフレーズは、「すいえんくん」にかける天羽則博社長の思いの大きさがうかがえる。

「ナノ水粒子で空気を洗う — 北海道発のテクノロジー —」

本技術に代表されるように、同社はその先進的な技術力が評価され、(財)北海道中小企業総合支援センター「中小企業応援ファンド」や札幌市「ものづくり産業活性化支援事業」等の助成金獲得に成功している。

また、「すいえんくん プレミアムよいち」（右図）が2008年度のグッドデザイン賞を受賞するなど、**卓越した技術を基盤に、魅力ある商品作りを行っている**。

同社ではこれまで、天羽社長のリーダーシップの下で事業を推進してきたが、その拡大に伴って一層の社内体制強化が課題となっている。



「すいえんくん プレミアムよいち」

(株)アモウの概要

企 業 名	株式会社アモウ
代 表 者	代表取締役社長 天羽 則博
所 在 地	札幌市清田区真栄363-25 札幌ハイテクヒル真栄
資 本 金	152,096千円
従 業 員 数	25名
事 業 内 容	病院・福祉施設関連空調設備等の設計・施工、空気清浄機器の開発・製造
企 業 概 要	病院・福祉施設の設計・施工・保守や特殊空調（手術室、低温室、恒温室、クリーンルーム）の設計・施工等を行う一方、ナノ水粒子消臭システム（「すいえんくん」等の空気浄化装置・システムの開発・製造）に積極的に取り組んでいる。
U R L	http://www.amou-group.co.jp/



社屋外観



おしよろ テーブルS
各種 空気浄化装置

(株)アモウに対する直接支援事業の流れ

同社の経営課題

「すいえんくん」の関連技術とその商品を発展させていくために、知財を含めて戦略的に事業展開を図っていく上で、どのようなことから優先して着手していけばよいのか？

同社の課題解決に向けた取組

支援チームからのアドバイスで、「すいえんくん」の販売展開において、業務用市場を主ターゲットとした事業を優先して推進することを明確にして、今後の事業展開に関して取り組むべき事項を順序立てて整理。

支援チームによる直接支援

【「すいえんくん」に係る三位一体戦略の推進】
同社を4回訪問して経営陣と意見交換を行った上で、「すいえんくん」関連技術の競争力を検証し、まずは業務用市場を主ターゲットとして事業展開すること等が重要と提言。最終的に、「三位一体戦略」として取り組むべき事項を整理した報告書を提出。

知財経営の視点を出発点として、同社の戦略的事業展開を支援する

「基幹技術をどのように戦略的に展開すべきか？」

— 同社の知財に対する当初の意識 —

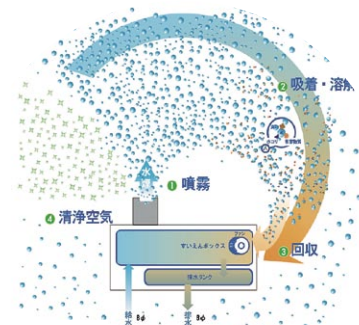
(株)アモウでは、天羽社長が先頭に立って進めてきた技術開発の成果が「すいえんくん」という商品の形で結実し、同社のコア商品として売上・事業の拡大に寄与している。

しかしながら、「すいえんくん」を核としたビジネスが当初の想定以上の伸びを見せ始めたために、基幹技術・商品の発展を図る観点から「事業・技術・知財」の総合的な戦略構築を進めるとともに、開発や販売等に関する社内の取組体制を早急に強化する必要が生じていた。

天羽社長がこうした問題意識を持つ中、大手企業とのアライアンスの話をどのように進めていくか悩んでいた折、2009年9月に支援チームの活用を提案を受けた。

「我が社の大事な技術をどのように戦略的に展開していったらよいのだろう…」。

同社が保有する知財の効果的活用が高い意識を持ち、その戦略的な方針を探っていた天羽社長にとって、支援チームの活用は願ってもない話だった。



「すいえんくん」模式図

「経営と技術の客観的な評価による戦略構築」― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：須貝英雄 経営士）は、(株)アモウの意向を踏まえ、基幹技術・商品として位置づけられる「すいえんくん」にターゲットを絞って、今後の経営発展に向けた検討を行った。

須貝チーム長は、同社の今後の戦略を検討するに当たり、事業面に関してSWOT分析や成長ベクトル分析を行うとともに、技術面に関して先行技術調査・パテントマップの作成による競合他社の動向・競争力の分析を行うことが重要と判断。支援チームメンバーはそれぞれの強みを活かすべく、分担して作業に入った。

その結果、「すいえんくん」のナノ水粒子消臭システムとしての特徴を活かすためには、「業務用市場を主ターゲット」として、**出発点となる事業戦略の構築**、それに伴う**技術面でのスペックの多様化**、さらに**知財面での関連特許の出願等**を組み込んだ「三位一体戦略」の**構築・推進**が必要であるとの考え方に行き着く。また、こうした事業展開を進める上で、アライアンスにおける自社技術の保護、社内での秘密保持体制の整備、知財関連を中心とする人材の確保・育成も重要となるため、具体策の参考となる資料を準備した。

こうして支援チームでは、同社とのヒアリング・議論を重ねながら上記のポイントを導き出し、今後の戦略的な事業展開の方向性として取り組むべきことを整理し、まずは業務用分野を主ターゲットとする総合的な事業戦略を提案した。

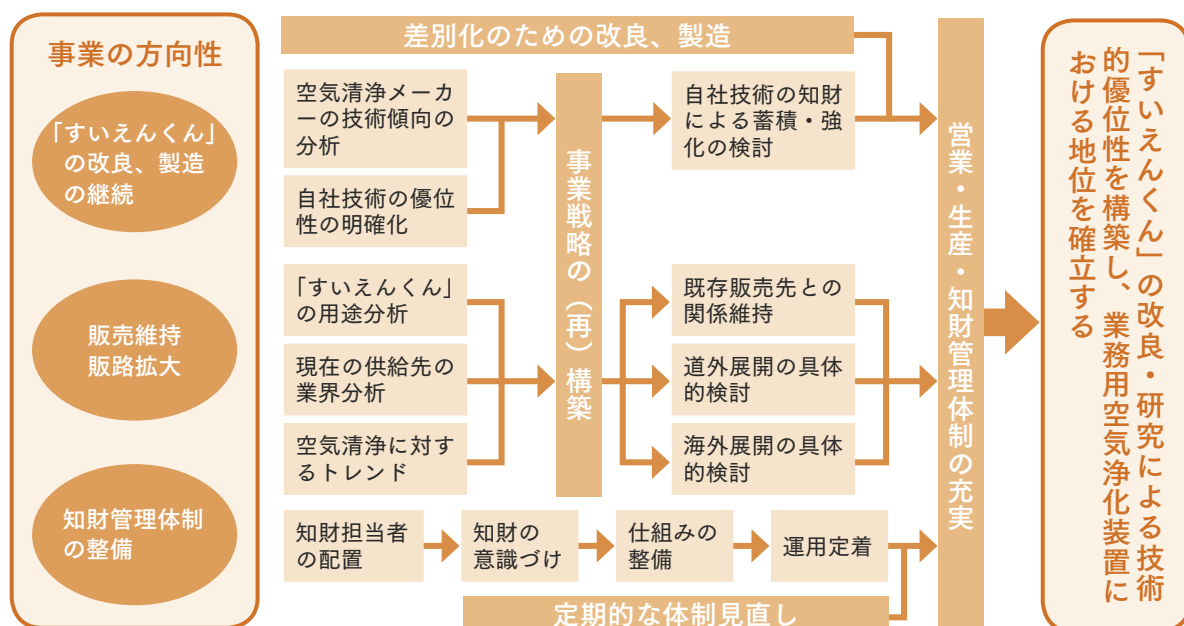
チーム長	
須貝英雄 氏	経営士
支援人材	
阿部芳彦 氏	技術士
高橋史織 氏	弁理士
多屋勝範 氏	公認会計士
渡部和義 氏	中小企業診断士

(株)アモウ 支援チーム



ミーティングの様様

支援チームが提案した「すいえんくん」の事業展開方向案



「コア技術の戦略的な活用を進める」― (株)アモウの取組 ―

支援チームとの協議を重ねる中で、(株)アモウでは空気浄化システム関連技術の発展を目指して、さらなる技術開発そして当該技術に関する特許出願を行うべく、その準備を着々と進めている。

また、直面する大手企業とのアライアンス等については、支援チームからの提案を参考として、実施体制やそれに係る社内体制（事業面・技術面・知財面）の構築を効果的に図った上で進めていく考えだ。

こうした一連の取組は、同社のコア商品「すいえんくん」に関して支援チームから提案を受けた「業務用分野を主ターゲット」とする**事業・技術・知財の三位一体戦略**についての考え方がベースとなっていく。支援チームを活用して天羽社長は、「より戦略的に事業展開を進めたい」と意気込みを語る。

柱となる技術・商品を事業戦略に乗せて成長を目指していく

今回の直接支援では、(株)アモウの基幹技術・商品である「すいえんくん」を中心とした事業・技術・知財面における客観的な評価・分析を行った。とりわけ、知財面からのアプローチとして行った**先行技術調査やパテントマップの作成による自社技術の競争力及び競合他社の分析**は、当該技術・商品の事業戦略を検討する上で、極めて有効であったと考えられる。

中小・ベンチャー企業において、事業の柱となる技術やそれを活かした商品の数が豊富であるケースは少ないと考えられる。コア技術と主力商品をいかに効果的に成長・拡大させていくか。すなわち、当該技術・商品がその企業にとって重要であればあるほど、その技術面や市場における**競争力・ポジショニングを客観的に評価・分析する必要**があり、企業にとってはその結果を十分検討した上で戦略的な事業展開を図っていくことが重要になるということである。

同社における経営支援活動は、中小・ベンチャー企業の柱となる技術・商品に係る事業展開に関して、取り組むべき事項を整理しつつ、知財面を中心に客観的な評価・分析をすることの重要性和有効性を示す事例だった。

天羽社長のコメント



特許技術基盤を更に強化して、戦略的に事業展開を進めていきたいと考えています。

須貝チーム長からのメッセージ

(株)アモウは、天羽社長の空気浄化装置「すいえんくん」を中核とした事業にける情熱に支えられて成長を遂げている、若くかつ元気な企業である。

一方、その成長のプロセスにおいて、経営の基盤となる組織・運営体制や仕組みづくりが追いついていないという課題を抱えている。今後同社が、知的財産面のみならず経営面、事業面、研究開発面の各方面における明確な目標設定（ロードマップ）とその確実な実行によってさらなる成長を遂げてゆくことを心から期待したい。

CASE 3

開発の努力を成果につなげる

玉井化成(株)の場合

支援先企業の概要 — 着実な技術開発への努力 —

玉井化成(株)は、創業以来、農水産物や建設資材関連の梱包箱や発泡スチロール製断熱容器の製造販売を行っているメーカーであり、商品の改良・開発にも積極的に取り組んでいる。

同社では新規事業として、蓄熱冷材を用いて小口荷物を定温輸送するためのパッケージ開発に取り組んでいる。-30℃～80℃までの温度帯における蓄熱冷材「パッサーモ」(商標・特許取得済)を5℃刻みでラインアップし、本商品はノート型PCのクーラーや冷房スーツなどで使用されている。

また同社では、断熱容器の設計ノウハウと組み合わせた定温管理容器・システムの開発も行っている。

こうして着実に技術開発等に取り組む同社において、玉井充社長が顧客志向に応えていく姿勢は次の思いに凝縮されている。

「培ってきたノウハウと実績で信頼ある商品を供給する」

この信念のもと、同社ではこれまでの技術蓄積を活かした質の高い商品を、顧客へスピーディに届ける積極的な経営を展開している。

玉井化成(株)の概要

企 業 名	玉井化成株式会社
代 表 者	代表取締役社長 玉井 充
所 在 地	小樽市銭函3丁目524-9
資 本 金	5,000万円
従 業 員 数	60名
事 業 内 容	農水産物などの発泡スチロール函・容器の開発・製造、土木・建築・工業用発泡スチロールの成型、各種緩衝用資材・包装資材の製造販売、蓄冷材の製造販売
企 業 概 要	創業以来、農水産物や建設資材関連の梱包箱や発泡スチロール製断熱容器の製造・販売を行っている。 蓄熱冷材関連では-30℃～80℃までの温度帯における蓄熱冷材「パッサーモ」を開発、断熱容器の設計ノウハウとパッサーモを組み合わせた定温管理容器・システムの開発も行っている。
U R L	http://www.tamai-kasei.co.jp/



定温小口輸送パッケージ



発泡スチロールの成型

玉井化成(株)に対する直接支援事業の流れ

同社の経営課題

蓄熱冷材・定温輸送パッケージ事業を推進していく上で、アライアンス等を通じて知財としてのコア技術・ノウハウを護りながらの事業展開はどのように行っていけばよいのか？

同社の課題解決に向けた取組

支援チームからのアドバイスで、蓄熱冷材・定温輸送パッケージ事業等について、保護すべき技術・ノウハウを明確にした上で、商品の機能面における優位性等の一定の技術情報は積極的に提供していくことを確認。その上で市場における同社の認知を高めるべく、手始めに同社ウェブサイトのリニューアルを実施。

支援チームによる直接支援

【開発の努力を成果に】

同社を3回訪問して経営陣と意見交換を行い、開発した商品の市場展開の可能性を評価・分析した上で、技術・ノウハウの保護と市場参入のあり方等を提言。最終的に、中期経営・知財戦略プログラム等の「中期事業発展策」をまとめた報告書を提出。

知財経営の視点から、同社の知財有効活用策及び営業強化を支援する

「開発技術を成果に結びつけるには？」

— 同社の知財に対する当初の意識 —

玉井化成(株)は、新規事業として蓄熱冷材を用いた定温輸送パッケージの開発に果敢に取り組んでいる。その一環として、公設試験研究機関等との共同研究やその成果である関連特許等の知財の権利化への取組も着実に進めるなど、この分野における先駆的な存在である。

こうした中、本分野に係る技術・知財面での取組をどのように事業面での成果に結びつけていくのかという点において、市場・競合他社の動向分析と自社のポジションを確立していくための戦略構築を図ることが大きな経営課題となっていた。また、知財に関しても、蓄積してきたコア技術・ノウハウの確実な保護と、商品情報の提供との兼ね合いをどのように見極めていくかが、事業展開・発展に向けた検討課題となっていた。

「コア技術・ノウハウを護りながら、どのように販売強化につなげていったらよいのか。」という悩みを同社が抱いていた頃、2009年10月に、支援チーム活用の提案を受けた。玉井社長は、その場で活用を決断した。

特許あつての商品、商品あつての特許 — 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：吉田芳春 弁理士）では、玉井社長や開発販売チームと意見交換を重ねながら、定温輸送パッケージに関する先行技術調査や、ターゲットとする市場・競合他社の動向等を調査し、対応策を検討した。

その結果、この分野の我が国市場は未成熟であるために今後の発展が期待されるが、他社の技術開発や事業化への動きも活発であることから、玉井化成(株)はいち早く市場参入し、一定のポジションを確保することが重要だった。また、同社が蓄積する**本分野の関連技術は、現状で十分市場に参入していける高いポテンシャル**があるものと考えられた。

支援チームでは、こうした分析結果を同社に報告する上で、市場参入に向けた取組を先行して進めることが重要との認識を持った。また、玉井社長らとの意見交換において、同社が保有する知財の保護と販売面での機能性情報の提供との兼ね合いについて議論される中、吉田チーム長からは、「**特許あつての商品であるが、商品あつての特許でもある**」とアドバイス。これはつまり、**権利化等で護る技術・秘匿して護るノウハウを明確にした上で、商品の機能面における優位性については一定の技術情報の提供を積極的に行うべき**との考え方である。

その上で、具体的な市場参入の方策として、当面は同社ウェブサイトを活用した販売強化を図るべきであり、同社ウェブサイトのリニューアルが有効という提案を行った。さらに、本事業に関連する**共同研究やアライアンスについては、基本特許の保護を前提に用途開発の分野で進めるべき**であるという原則と同時に、**自社内に留めておくノウハウ保護のあり方**も提起した。

支援チームでは以上のことを総合的に網羅して、中期的にはさらなる技術開発とそれによる知財の権利化を視野に入れた中期経営・知財戦略の実践を提案した。

チーム長	
吉田芳春 氏	弁理士

支援人材	
桶谷和人 氏	弁護士
竺原 弘 氏	司法書士
辻村英樹 氏	中小企業診断士

玉井化成(株) 支援チーム



ミーティングの様様

支援チームが提案した中期経営・知財戦略プログラム

【視点の明確化】

- 自社の護るべき技術・ノウハウの明確化とそれに基づく経営・知財戦略の構築
 - ：何をどのように護るべきか
 - ：何を開発し、どのように市場に展開していくべきか
 - ：そのための経営基盤（人材・組織・財務）はどうあるべきか

総合的かつ有機的な取組の推進

【環境分析】

- 経営（強み・弱み分析）
- 市場環境（競合他社）
- 競合技術（特許調査）…

- 生産・販売戦略
- 技術開発戦略
- 知財戦略
- 人材・組織・財務戦略

中期経営・知財戦略プログラムの策定

「知財を護りながら積極的に打って出る」 — 玉井化成(株)の取組 —

玉井化成(株)では、支援チームとのやりとりの中で見えてきた定温輸送パッケージ市場の動向や自社商品の競争力に関する評価を考慮して、これまで開発してきた蓄熱冷材を用いた定温輸送パッケージの市場への参入を積極的に進めることとし、手始めの具体策としては市場における同社の認知を高めるべく、同社ウェブサイトのリニューアルを行った。

また、共同研究やアライアンスの実施に関して、今後は**自社に留めるべきコア技術・ノウハウの保護を前提に、同社が主導する形での事業展開**を戦略的に進められるように、市場における一定のシェア・ポジションの獲得による経営力強化への体制固めを行うこととしており、**関連する特許出願等による知財の権利化を戦略的に進めるための体制構築に入っている**。

さらに、中期的には支援チームから提案がなされた**中期経営・知財戦略プログラムを踏まえ、第二世代の蓄熱冷材の開発やこれらを活かした定温輸送パッケージ開発を戦略的に進めること**で、商品ラインアップの充実と市場での安定したシェアの確保を目指す。門前吉則取締役は、その意気込みを「蓄積してきた技術の下に新たな発展を目指す」と語ってくれた。

開発の努力を成果につなげる

玉井化成(株)における最大の経営課題は、これまでに蓄積した技術・知財を事業面での成果、すなわち売上や利益にどうやって効果的につなげるかであった。今回の直接支援では、技術・知財の視点からターゲットとする市場や競合他社の動向等を整理・分析し、新たな事業展開の方向性を提案するということで、課題解決の促進を図った。

中小・ベンチャー企業が技術・商品開発を行う上では、投下できる資金に限りがあるため、定期的な売上（収入）をあげるなど着実な資金回収につなげていくことが求められる。しかし、培った技術・知財を有効な形で事業面での成果に結びつけていくことは容易ではない。そこで、知財面からの分析による市場や競合他社の動向把握を行って、その結果を見ながら、必要な事業戦略の見直しを行うことが重要となってくる。

本事例は、蓄積してきた技術・知財を活かしてさらなる開発の努力を成果につなげていく上で、知財面からの事業戦略の再構築が有効であることを示すものだった。

玉井社長のコメント



本支援事業により専門家の見解や指導を受けたことで、知財の受け止め方や活用のあり方を再認識することができた。

また、今後の事業の方向性を検討する上でも、参考とするところが多く、有益であった。
支援人材の皆様にお礼申し上げます。

吉田チーム長からのメッセージ

中小企業にとって技術開発をビジネスにつなげることは重要なテーマである。

また、知財の防御という点でも中小企業はガードが甘いことが往々にしてあり、自社で護るべきコア技術・ノウハウを見極めることは極めて重要な経営課題である。

CASE 4

より高いレベルでの知的財産の活用に向けて

日生バイオ(株)の場合

支援先企業の概要 — 北海道発のオンリーワン企業を目指して —

日生バイオ(株)は、**健康・環境分野における研究開発型企业**として機能性食品素材や機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター等の研究・開発・製造を展開するバイオ企業である。知財に関して、社員には高い意識・深い理解が見られ、関連する社内体制もかなり整備されており、研究開発型企业として着実に成長を遂げている。

同社では、**道内の一次産品を使用した健康・環境分野におけるオンリーワン、ナンバーワン企業を目指して**各社員が積極的に研究開発に取り組み、主力の機能性食品素材のほか、化粧品分野でのブランド育成・海外との事業提携についても積極的な展開を図っている。

松永政司社長は、同社のバイオテクノロジー技術を基盤とした企業としての発展と社会に対する貢献への意欲を、次のように力強く語る。

「創的研究開発をベースにオンリーワン技術、ナンバーワン技術の開発を行い、存在感のある企業になること、人類と社会に貢献する企業になることを目指しています。」

日生バイオ(株)の概要

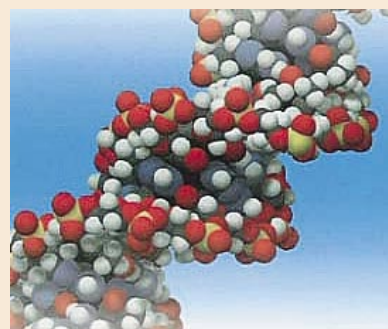
企 業 名	日生バイオ株式会社
代 表 者	代表取締役 松永 政司
所 在 地	北海道恵庭市恵み野北 3 - 1 - 13
資 本 金	9,800万円
従 業 員 数	30名
事 業 内 容	バイオテクノロジーによる機能性食品素材、機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター等の開発製造

企 業 概 要 健康・環境分野における研究開発型企业として、機能性食品素材（サケ白子・酵母由来DNA・核タンパク・RNA、北海道漬物由来・植物由来乳酸菌、免疫賦活きのこ等）、機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター（サケ白子由来二重らせんDNAおよびDNA担持物質X-DNA）等の研究・開発・製造を積極的に展開している

U R L <http://www.nisseibio.co.jp/>



ペニクスノキタケ



DNA模式図

日生バイオ(株)に対する直接支援事業の流れ

同社の経営課題

機能性食品や化粧品等の分野における事業強化を進めていく上で、知財をどのようにより高いレベルで活用していくことができるか？

同社の課題解決に向けた取組

支援チームからのアドバイスを受けて、自社の知財戦略の強化とともに、ブランド販売戦略も絡めた経営戦略の再構築に向けた取組に着手。

支援チームによる直接支援

【より高いレベルでの知財の活用に向けて】
同社を3回訪問して経営陣と意見交換を行う中で、機能性食品(天然由来抽出物)における特許出願での参入障壁構築の可能性を議論し、対応策を提言。最終的には、具体的な対応策や化粧品事業におけるブランド戦略の提案等をまとめた報告書を提出。

同社ウェブサイトには『世界を制した中小企業』（講談社現代新書）に紹介された当社は、その名に恥じない企業として成長し続けています」と記されており、今後も同社はさらなる高みを目指し、「北海道発」をキーワードにビジネスに取り組んでいる。

一段レベルの高い経営に向けて、知財を用いた同社の「攻めと守り」の戦略づくりを支援する

「より高いレベルでの知財活用をどのように進めるか？」

— 同社の知財に対する考え方 —

日生バイオ(株)は、**バイオ技術を核とする研究開発型企业**であり、設立当初から知財が経営資源として有効なツールであることを認識した上で事業を進めてきた。

こうした中、道内の一次産品を使用した健康・環境分野での製品をもって海外進出も含めた事業展開を進めており、その観点からの技術・ノウハウの保護や知財の活用について、一層確かな方針を定める必要があった。

具体的には、化粧品分野における自社ブランド販売を強化する観点からのブランド販売戦略の構築、機能性食品における特許等による参入障壁の構築、社内秘密保持体制の一層の強化が、さらなる成長を図るための経営課題となっていた。

競争の激しいこの分野で、知財をどのようにより高いレベルで活用していくべきなのか。同社が支援チームを活用する前の問題意識は、ここにあった。

ブランド展開と知財のより高度な活用 ― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：西澤利夫 弁理士）は、日生バイオ㈱に対して知財面を中心とした経営課題に関するヒアリングを行い、同社における上記の問題意識を把握した上で支援チーム内での打ち合わせを重ね、同社における今後の事業展開の対応方策の検討を行った。

その結果、化粧品分野でのブランド販売戦略の構築については、各商品名の商標登録への取組をこれまでと同様に行っていくとともに、**サケ白子からの商品を中核とするブランドシリーズの構築を目指す「ブランド体系化戦略」**を確立していくのがポイントとなるのではないかと提案した。

また、機能性食品分野における参入障壁の構築では、道内産品等からの天然物由来の抽出物についてはそのほとんどが公知の物質であるため、実質的に用途発明による特許取得を目指す以外の方策は難しいことから、議論の末、支援チームは次のような提案を行った。つまり、「群」としての観点からの**「複数の用途特許の出願とノウハウの保護」**による組み合わせの防御対応として、各技術について個別の出願・登録戦略づくりを行っていく方策を提案した。

また、秘密保持に関する社内体制強化に関しては、現状でもかなり高い水準での整備がなされているため、今後は同社で進めていた研究成果等のデータに関するセキュリティ強化を社内に浸透させていくとともに、社員教育を充実させ社内意識の向上を図るなどの取組を通じて、一層の秘密保持に関する対応を行っていくことが必要と提案した。



大麦若葉を、熱が過剰に加わらない独自の製法で粉末にした緑のエッセンス「グリーンナチュラル」

支援チームが提案した日生バイオ㈱の今後の事業展開の基本方向

視点
戦略性の高い
知財活用

化粧品分野：ブランド体系化戦略の構築
●サケ白子からの商品を中核とするブランドシリーズの体系化の検討

機能性食品：参入障壁の戦略的構築
●「群」としての用途特許出願・登録とノウハウ保護による「組み合わせ防御」対応

社内体制：秘密保護体制の一層の強化
●研究成果等のデータへのアクセスに関するセキュリティ強化策の社内浸透
●社員教育の充実による意識の向上

チーム長

西澤利夫 氏	弁理士
--------	-----

支援人材

富田尊彦 氏	弁理士
名和幸雄 氏	公認会計士
細田行洋 氏	中小企業診断士
山下史生 氏	弁護士

日生バイオ㈱ 支援チーム



ミーティングの様様

知財面を出発点とした経営力強化に向けて ― 日生バイオ(株)の取組 ―

日生バイオ(株)では支援チームの提案を受けて、サケ白子からの商品について「ブランド販売戦略」構築の検討に入っている。

本件に関して、同社の連携先企業の担当者の一人は、支援チームメンバーと松永社長ら同社関係者によるヒアリングに同席した際、驚きの声をあげていた。「知財面からだけの経営論になると思っていたが、支援チームには多様な専門知識を有するメンバーがいて、マーケティング論などの販売力向上に関する話を聞けるとは思っていなかった。いただいた提案は今後の事業展開に大変参考となった」。支援チームの強みがいかに発揮され、効果的な支援につながったといえる。

機能性食品分野の事業強化における知財の活用に関しては、同社において、天然物由来の抽出物に関する物質特許取得の困難性や、特許による他社参入障壁の構築の難しさをあらためて実感できた模様である。そこで、支援チームからの提案を受ける前にも検討事項と考えていた「対象技術ごとの特許出願とノウハウ保護の両面からの最適な防御策」について、よりよい方策を組み立てていく準備に入る予定である。

社内の知財管理等の体制については、支援チーム活用以前に研究成果データ等へのアクセスのセキュリティ強化策が進行中だった。今後はこの構築されたシステムをフル活用していくとともに、支援チームから提案された「社員における秘密保持意識の向上策」についても、社内教育の充実や社員との秘密保持契約のよりよい取り交わし方等に向けた取組を始めている。

特定分野における専門的アドバイスを活かしてさらにレベルの高い経営へ

日生バイオ(株)については、研究開発型企业としての特性から、自社技術の適切な保護・活用や自社技術を活かした商品のブランド力向上について、緻密な検討を必要としていた。

同社への直接支援においては、かなり高レベルの専門的知見や企業経営支援に関する経験が必要とされた。こうした中、特定分野における知財戦略の構築支援について西澤チーム長の知見・経験が大きく活かされたように、企業の求めるアドバイスとそれに応えられる知財支援人材の力がうまく対応し、効果的な支援につながった事例だった。

松永社長のコメント



マーケティング、ブランド、特許、知財戦略を始めとして、法務や財務面での分析および中国を市場としてとらえた戦略など、課題の明確化と今後の展開について有意義なコメントをいただき、大変感謝しております。今後、提言を参考に会社の発展と理念の実現に向けて邁進する決意でいます。

西澤チーム長からのメッセージ

機能性食品や化粧品分野における開発競争は極めて厳しいものがあり、それに打ち勝っていくためには綿密な経営戦略が必要となる。

また、機能性食品の原料となる天然由来の抽出物についてはほとんどが公知の物質であるため、それを用いた商品の知財面における防御には高い戦略性が求められるものである。

コラム 知的財産を経営に活かす道外企業事例

本コラムでは、知的財産を経営資源として有効に活用している道外企業についてご紹介する。

①竹本産業株式会社（山形県酒田市）

同社は、昭和60年に設立された食料油脂製造加工会社（資本金4,000万円、従業員58名）。豚の脂肪を特殊な技術により加工し、ハム、サラミ、荒挽きウィンナー、ギョウザ等の副原料として食品製造メーカーに供給している。経営理念である「人は食を抜きにして生活はできない」という信条のもと、日々新しい製品開発に取り組み、順調に業績を伸ばしている。

同社が保有する特許は、「豚の脂身を粒状に加工する技術」に関するもの。本技術は、ある機械メーカーの協力を得て苦労の末に完成させた脂身のバラ化加工ライン装置に活かされており、同社の顧客である食品製造メーカーのニーズに見事に応えられている。

本特許技術による加工ラインは現在、同社にしかないオンリーワン加工技術であり、取引先への強力なアピールとなっている。本特許技術はさらに、平成20年7月、商工中金から山形県内企業として初となる特許権担保融資（運転資金2,000万円）の設定案件となった。



バラ状に凍結され出てくる豚の脂身

②株式会社アークリエイト（高知県高知市）

同社は、平成15年に設立された高知大学発ベンチャー企業（資本金6,000万円、従業員8名、<http://www.arcreate.co.jp/>）。「安く・早く・丈夫な耐震建築」の普及・拡大に向けて、従来工法の2.5倍以上の耐震強度を持つ溶接技術工法を実施・提供。「創造こそ命」をモットーに、地震に強く環境に優しい構造物の創造に邁進している。

同社は、産学共同研究により開発された耐震溶接技術を「WAWO（ワオ）構法」と名付けており、特許を取得。商標登録も行っている。同社は自らの工場を持たずに、こうした工法等の特許権の通常実施権とノウハウの提供等を事業の中心に据えて、全国の総合建設業、提携技術会社、建築設計事務所等と提携し、必要な技術を積極的に供与している。

このように、同社においては、特許等の通常実施権に基づく実施許諾料（契約料）と実施料（技術料）を収益の柱として、建築鉄骨エンジニアリングを行っている。



同社技術を利用した美しいオフィス内の鉄骨見出し

知的財産を活かす経営について学ぶ

本事業では、企業への支援（P 3～P18参照）を開始する前に、支援チームと支援先企業がともに参加する形で、知財を経営に活かすための考え方や実践的な取組方策に関して学ぶための「実践的知財研修」を4回にわたって実施した。以下にその内容を紹介する。

1 各研修のポイント

企業を活かす知的財産戦略

— 技術・知財による企業の未来づくりのために —

第1回研修 講師 須貝英雄氏

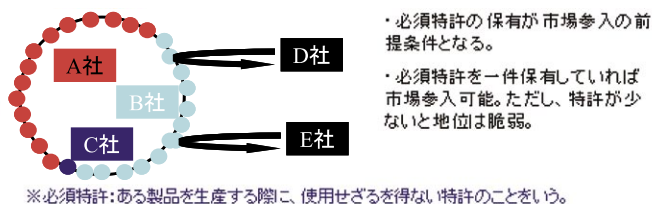
須貝講師の研修では、中小・ベンチャー企業の「経営的視点から見た知財の位置づけ」と現状の知財活用における問題点並びにそのあるべき活用方策等について講義がなされた後、支援チームとそのチームの支援先企業がグループとなって、支援先企業の具体的な知財の位置づけ、活用方向に関するグループワークを実施した。

研修のポイントは次のとおりである。

知財による参入障壁の構築 — 企業経営へのメリットその1 —

第一の知財による企業経営へのメリットとして、「知財による参入障壁の構築」がある。これは、知財を権利化することで競合する他の企業が同じ技術を使って市場に自由に参入できない状況を作ることである。こうした状況を作り上げることによって、知財を権利

必須特許ポートフォリオ論



※必須特許:ある製品を生産する際に、使用せざるを得ない特許のことをいう。

- ・必須特許をいかにして取得するかが知財経営のキー
- ・必須特許取得可能性としての特許調査(特許マッピングなど)
- ・権利化とマーケティングのリンク

鯨島正洋「知財経営とM&Aにおける特許デューデリジェンスの考え方」より

化した企業は模倣品を製造する他の企業との価格競争を回避するとともに、自社に有利な条件で商品を販売する環境を手に入れることができるため、会社の売上や収益力の向上を図ることが可能となる（前ページ図参照）。

逆に言えば、参入障壁の構築をしなければ、どんなに優秀な技術や商品であってもすぐに類似商品が市場に参入し、こうした他社商品との価格競争を行わざるを得ない状況となる。すなわち、重要技術についてはその知財としての権利化を図ることが重要である。

オンリーワン企業としての発展 — 企業経営へのメリットその2 —

第二の知財による企業経営へのメリットとして、「他企業との差別化(ブランド化)」がある。

「知財による参入障壁の構築」を行った企業は、当該技術分野で「他社にマネのできないオンリーワン企業」として他社と差別化を図ることができ、たとえ大企業でもその市場に参入するためには、権利を持つ企業からのライセンスや譲渡等といった手段を採る必要が出てくる。

このような企業としての差別化・ブランド化は、商品の価格形成面での優位性だけでなく、社員のモチベーションの向上等の労務・組織管理面でも、大きなメリットをもたらす。

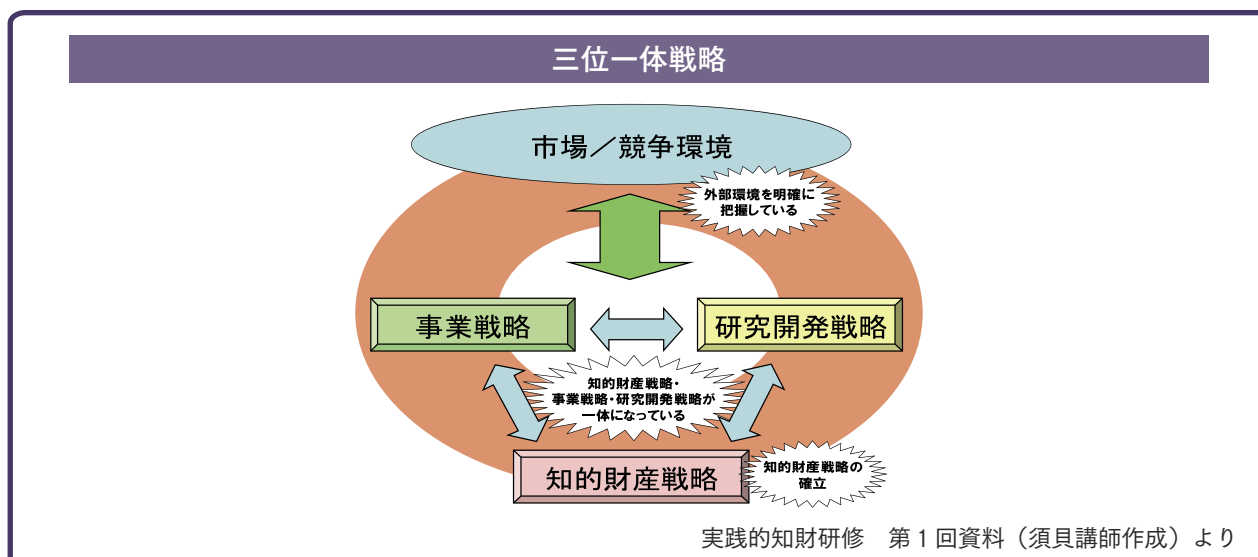
事業戦略から研究開発戦略、そして知財戦略へ

知財戦略とは、「自社の持つ知財をいかに経営にメリットをもたらす形で行使していくかを明確化するためのもの」である。

したがって、企業にとって知財戦略が単独で存在することはあり得ず、むしろ経営や技術開発と密接に結びついてこそ、そのメリットを発揮する。

一般に、企業においては事業（経営）戦略・技術開発（研究開発）戦略・知財戦略が密接に連携した「三位一体戦略」（下図参照）の推進が重要であるが、さらに言えばその基点は「あくまで事業（経営）戦略」であり、技術開発や知財ではない。

自社をどのように発展させていくのか、その視点からこそのみ、有効な技術開発や知財戦略が構築される。



まずは経営面での知財の位置付け明確化、そして人材・知識・資金

中小・ベンチャー企業が知財に関連して抱える問題点を整理すると下表のとおりである。経営面における知財の位置付けが不明確な場合が多いことがわかる。

この背景には、「知財で儲かるのかよくわからないのに、そこに経営資源はまわせない」という経営に対する効果への疑問が大きい（下表の下線参照）。

だからこそ、自社が持っている技術・知財を経営の視点からあらためて考えてみる必要があり、そこに企業としての発展の芽がある。

また、知財戦略を推進する上で不足しがちな人材・知識・資金については、様々な支援施策を活用することが有効である。

中小・ベンチャー企業が知財に関連して抱える問題点・課題

- 知的財産戦略の経営戦略における位置づけが不明確
 - 知的財産に対する基礎的知識・認識の薄さ
 - 知的財産管理組織・運営体制が未整備
 - 知的財産に関する人材が不足
 - 知財で儲かるの？…よく分からないのに経営資源をまわすことができない
 - 知財は金がかかるし面倒くさい
 - 知財より今日の売り上げ拡大が問題
 - 契約が難しくだまされることが多い
 - 先行技術調査の必要性はわかるが実行ができない
 - ＜資金供給側と資金需要側の課題＞
 - 資金供給側
 - ・技術・特許に対する基礎知識の不足
 - ・技術・特許に対する評価能力の不足：目利き能力…等
 - 資金需要側
 - ・訴求力のある事業計画書を作れない
 - ・経営者自らのプレゼン能力の不足：パッションに支えられたプレゼン…等
- さあ、お互いに議論しましょう！

実践的知財研修 第1回資料（須貝講師作成）より ※下線は本テキスト作成者で付した



実践的知財研修 第1回の模様

知的財産を発見し、育成し、活用し、継承する

— 知的財産の発見から継承までを熟考してみる —

第2回研修 講師 的場成夫氏

的場講師の研修では、「松山千春」と「中島みゆき」を題材に、ブレインストーミングの手法を使って両者の特徴を一言で表すキャッチコピーの作成演習を通して、企業や技術の「特徴や強みを明確に表す言葉」の重要性について学んだ。

その上で、知財による同業他社との差別化、特許・ノウハウによる強みの保護と商標による顧客アピール、知財マネジメントのあり方、知財による自社の客観的評価の重要性等について講義がなされ、「自社の強みアピール」に関するグループワークを実施した。

研修のポイントは次のとおりである。

自社の強みの明確化が「価値組企業」として生き残っていくための道

同業他社の中から自社が選ばれるためには、他社にはない顧客にとってのメリットを明確にする必要があり、そのためには他社にはない強みを明らかにしなければならない。

自社の強みを明確にし、それを守っていくことが「価値組企業」として生き残っていくことにつながる。

特許出願による権利化とノウハウの保護の切り分けが重要

他社にはないメリットのうち、商品の分析をすればその内容を知られてしまうものであれば「特許出願」、製造方法など商品から分析不可能なら「ノウハウ」として保護を図っていくべきである。

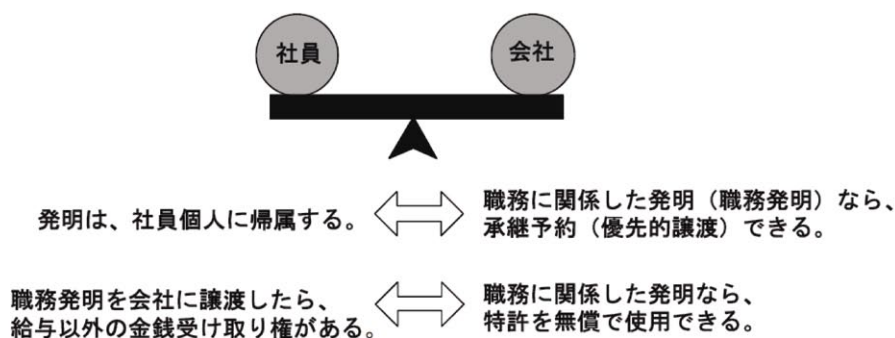
特許出願は、自社技術を営業する呼び水として極めて有効であり、積極的な管理が求められる。

商標出願は自社の優位性をアピールする有効手段

自社のサービス内容等に強みがあるのであれば、それを一言で言い表せる表現を考えて「商標出願」すべきである。商標は自社事業の優位性をアピールする手段として有効である。

職務発明制度

特許法では、社員と会社との役割に応じて、利益のバランスを取っている。



実践的知財研修 第2回資料（的場講師作成）より

職務発明制度は優秀な人材の定着、育成、採用に有効

職務発明制度は、社員の発明に対するインセンティブを高めるとともに成果に対する利益をもたらすため、優秀な人材の定着、育成、採用に有効である。

特許法では、社員と会社との役割に応じて、利益のバランスを取っている。発明の対価支払いに関する本制度は、その取り決め過程が不合理であってはならない。

知財の発見は「自社の強みを客観化」する上で重要

知財の発見（顕在化）ができていないということは、自社の価値を客観評価できていないことであり、そのような企業では事業の継承が難しい。

知財の顕在化ができている企業は自社の価値を客観化しており、顕在化できていない企業に比べて事業の継承が容易となる。



実践的知財研修 第2回の模様

中小企業の知財経営における取組のポイント

第3回研修 講師 吉田芳春氏

吉田講師の研修では、具体的事例を題材として、実践的な知財経営のあり方、知財管理において守るべき水準、大学・公設試験研究機関等との連携のポイント等に関する講義がなされた。その後、講義内容をもとにして、共同研究契約内容の検討に関するグループワークを実施した。

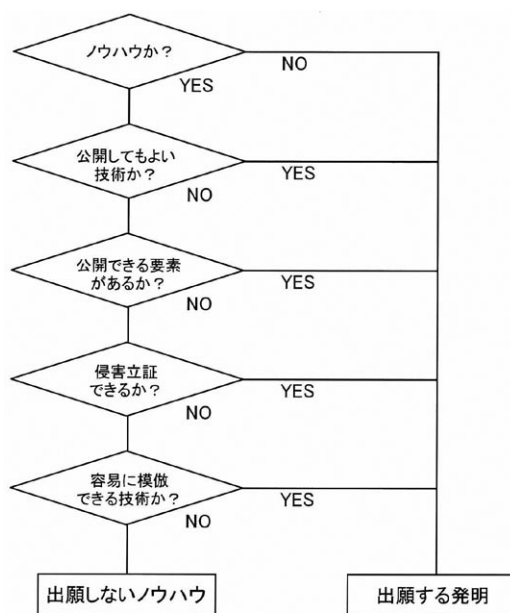
研修のポイントは次のとおりである。

特許明細書におけるノウハウ記載の有無をチェックすべき

特許については戦略的な出願管理が必要である。

特許の出願に当たっては侵害時に立証可能な要素を請求の範囲とすべきである。

特許出願とノウハウとの切り分け



©YOSHIDA YOSHIHARU 2009.1

完成した製品の特許出願の際には、ブレインストーミングによる発明化が必要

製品は発明（技術的概念）の一つの実施例であり、完成製品の特許出願に当たってはブレインストーミング（ブレスト）による発明化の作業が必要である。

製品と発明の関係・ブレinstローミングの仕方

①製品は発明の一実施例

製 品：完成した具体的技術の一形態

発 明：特許明細書の一実施例に相当 文字・図形で記載して特定

他の実施例をブレinstローで想定して文字・図形で記載して特定可能

②ブレinstローの仕方

準 備：従来技術公報と技術の一覧表 ライバルの出願・特許の一覧表

製 品：当初の設計図、見本、基本設計図、製品、特徴項目出し

出 席：兼任担当者、開発者、ライバル、営業担当者、製造関係者、購買担当者
スケッチ作成者 書記等

仕 方：準備を兼任担当者、製品を開発者が説明し、その後ブレinstローする

提案書：多数のアイデアをまとめて提案書を1件ないし数件作成

アイデアの提供に応じて発明者の追加をする

アイデアのうちで別な開発テーマを選択する

実践的知財研修 第3回資料（吉田講師作成）より

企業は一定の知財管理水準を整備すべき

企業は知財経営方針の明確化、知財担当者の専任と育成、弁理士との協力体制の構築を図り、知財の出願の是非や内容のチェックに関する体制を整備することが重要である。

特に共同研究や共同事業の契約に際しては、「契約書先制提出の原則」を守ることと技術対象に関する特則に留意する必要がある。

また、社員との秘密保持契約を徹底するとともに、営業秘密・ノウハウの適切な管理体制を整備する必要がある。

営業秘密の管理体制

①秘密管理性	○	・施錠した保管庫に入れてある情報 ・パスワードによるアクセス権の管理をしてある情報 ・「マル秘」、「機密情報」、「取扱い注意」、「複製不可」、等の表示のある情報
	×	・棚や机の引き出しに無施錠で保管されている情報 ・閲覧権者の制限が充分でない情報
②有用性	○	・設計図、製法、製造ノウハウ ・顧客名簿、仕入先リスト ・販売マニュアル
	×	・有害物質の垂れ流し、脱税等の反社会的な活動についての情報や、法が保護すべき正当な事業活動はないので、有用性があるとはいえない。
③非公知性	○	・第三者が偶然同じ情報を開発して保有していた場合でも、当該第三者も当該情報を秘密として管理していれば、秘公知といえる。
	×	・刊行物等に記載された情報

実践的知財研修 第3回資料（吉田講師作成）より

共同研究契約のチェックシート

項目	記載すべき内容	チェック
前文	①共同当事者	☐
	②目的	☐
目的	①研究の対象範囲の特定	☐
	②所有する特許(特許出願含む)	☐
	③研究段階の特定(基礎研究又は商品化研究かどうか)	☐
研究の分担	①分担範囲の特定(研究項目、実施計画、業務分担等)	☐
資料開示	①資料情報の種類範囲	☐
	②有償・無償の区分	☐
	③資料情報の流用禁止	☐
研究費用の分担	①費用の分担割合	☐
	②一方の費用が嵩む時の取扱い	☐
	③費用分担の所属が不明な場合の取扱い	☐
研究者の派遣	①派遣の要件	☐
	②人数・期間又は時期	☐
進捗の報告	①報告の要否	☐
	②報告の時期・方法	☐
成果の帰属	①知的財産権の帰属	☐
	②共有の場合の代表手続者、その費用	☐
	③他目的流用の取扱い	☐

項目	記載すべき内容	チェック
成果の実施	①実施者	☐
	②実施の分担	☐
	③購入の制限	☐
	④販売の制限	☐
第三者への実施 許諾	①実施許諾の可否	☐
	②許諾条件	☐
	③実施料の配分	☐
第三者との共同 研究の制約	①同一研究の第三者との制約	☐
	②制約期間	☐
成果の発表	①発表の要件	☐
	②発表の方法・時期	☐
	③発表の制限	☐
秘密保持	①秘密保持の対象範囲	☐
	②秘密保持の期間	☐
	③適用除外	☐
契約有効期間	①期間	☐
	②延長の有無及び延長手続	☐
	③期間終了に伴う例外規定	☐
協議	①規定なき事項及び解釈不明の事項の処理方法	☐

実践的知財研修 第3回資料(吉田講師作成)より



実践的知財研修 第3回の模様

知的財産の本質の理解から戦略的に考える

第4回研修 講師 西澤利夫氏

西澤講師の研修では、これまで3回の講義を基本から総括する意味で、知財に関する基本的な事項の整理とその戦略的な展開について講義がなされた。その後、具体的な企業事例における開発テーマ検討のグループワークを実施した。

研修のポイントは次のとおりである。

知財の本質を理解すべき

知財には、明示的権利である「特許権・実用新案権・意匠権・商標権・著作権」と非明示的権利である「機密情報、先使用权」がある。

特許権は、発明に対して付与される独占的占有権である。発明は新しく創作された技術的思想（考え方、概念、アイデア）であって、製品そのものではなく、広い権利範囲の包括性を有している。

また特許権は、発明（技術的思想）に与えられるものであって、技術・商品の優位性を保証するものではない。

特許権は、自己実施する場合においては他社に対して技術の比較優位性（差別性・コスト性・リードタイム）を発揮し、他社にライセンスする場合はその対価としての収益をもたらす。

商標権によるブランド効果は、市場での信頼性向上と会社の一体化に寄与する。

意匠権は、オリジナルデザインによるブランド効果と技術と一体となった商品の識別性に効果を発揮する。

特許出願においては発明者の特定と特許権の範囲に注意すべき

発明者（技術的思想を創作した者）に特許を受ける権利があり、特許出願人が発明者でない場合、特許を受ける権利を承継していないと拒絶、無効になる。この規定は特に職務発明において留意する必要がある。

特許を受ける権利が共有に係わる時は、他の共有者と共同で出願する必要がある、これに反するときは拒絶、無効になる。この規定は共同出願において留意する必要がある。

特許を受ける要件として、新規性があること、日本又は外国において公然と知られているものでないこと、容易に思いつかないことがあり、特許出願においてはこういった点を踏まえて特許権の範囲を明瞭化する必要がある。

製品開発、プロセスの実施に当たっては他社所有の特許等に留意すべき

製品の開発やプロセスを実施する場合、自ら保有している（ライセンスを受けた）特許だけでなく、他社所有の特許を侵害していないかどうか、十分配慮する必要があります。研究開発の段階から考慮されるべきものである。

他社特許権の侵害回避に留意すべき

特許権は、攻撃としての自社パテントによる新市場の開拓と、防御としての他社パテントの侵害回避がある。

他社パテントを侵害した場合には、侵害の差止請求、損害賠償、信用の回復措置が法的に求められるため、先行技術調査に力を注ぎ侵害を回避する必要がある。特に最近は間接侵害に対するみなし規定（部品、一部分、多用途可能品への侵害）が拡大する傾向にあり、注意を要する。

特許明細書の重要性を認識すべき

特許の権利は明細書で全て決まる。

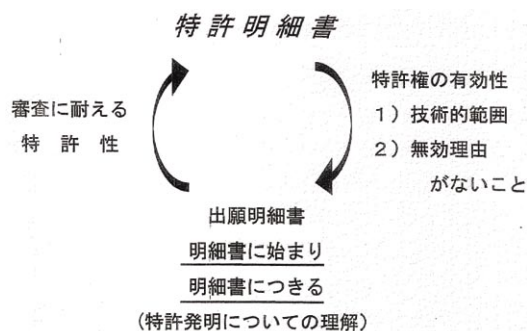
明細書は「言葉による技術的思想の主張」であり、その技術的認識の限界や表現力の問題等を理解した上で、最大限の努力を行い最小限のリスクに止める必要がある。

国内優先権主張による出願戦略を考慮すべき

特許出願は、基礎とした出願の出願日から1年以内において、国内優先権主張による基礎とした出願内容を拡充した新たな出願が可能である。

これを活用することで特許内容の補充・拡大を図ることができ、戦略的に出願を行うことが有効である。

ただし、途中での学会や論文での発表は拒絶理由になるので留意すべきである。



実践的知財研修 第4回資料（西澤講師作成）より



実践的知財研修 第4回の模様

2 本研修の目的と実施概要

「経営資源としての知財」について学ぶ

ここまで紹介してきた本研修は、知財経営に関する知識・ポイントの習得と、知財に関するマネジメント力の向上を目的として開催した。特に、企業経営の視点から知財の有効活用をどのように図っていくかといった「知財経営実践力のパワーアップ」に重点が置かれた。

以下に、本研修の実施概要を整理する。

知財支援人材と支援先企業が一堂に会して実施

研修は、企業の知財経営を支援していく「知財支援人材」としての弁理士、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、技術士、司法書士と、本事業で直接支援を活用する支援先企業関係者を対象に、2009年10月～11月にかけて、ほぼ毎週1回、計4回（開催場所：札幌市中央区）開催した。

知財経営の視点からの経営力向上に関して、「支援する側・支援を活用する側」が一堂に会した研修だったため、企業経営における知財の重要性等に関する共通の認識を持つことができたとともに、関係者間のコミュニケーションを円滑に図ることができた。

実践的知財研修参加者（人）

支援人材	15
弁理士	3
弁護士	2
公認会計士	2
税理士	1
中小企業診断士	4
技術士	1
司法書士	2
支援先企業（4社）	15
その他受講者	1
合計	31

経験豊富な講師による研修を展開

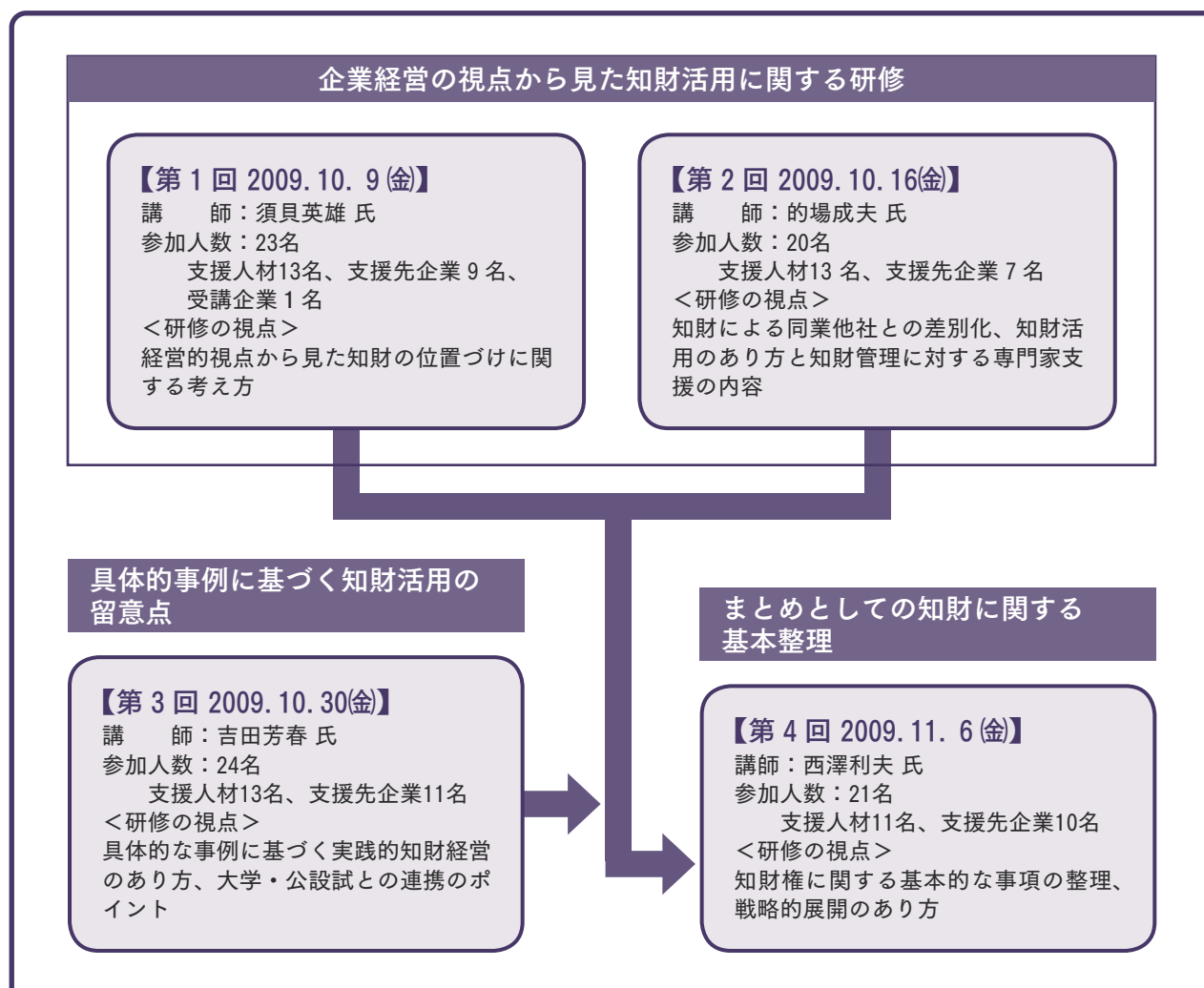
研修は、各支援チームのチーム長を務める、知財経営支援の経験豊富な4名の講師（プロフィール等は次ページ参照）を招請し、実際の体験・事例に基づいた「身につく研修」を行った。

また、研修では、知財支援人材及び支援先企業関係者に対して、今後の自らの業務に活かすことのできる形で知財経営のポイントを学んでもらうため、最初に企業経営における知財の実践的な活用のあり方や具体的な事例を踏まえた留意点を学び、その上で知財の基本的な知識・考え方を学ぶカリキュラム（次ページ参照）とした。

講師プロフィール

講 師	講 師
須貝英雄 氏	TCT研究会代表 経営士 (株)ベンチャーラボ シニアテクニカルナビゲーター 論文・著書に「技術・生産部門における体質改善のためのシステムアプローチとその展開」ほか多数がある 大学、発明協会、商工会議所等での講演・講義実績を多く有する
的場成夫 氏	(有)夢屋代表取締役 弁理士 東京工科大学大学院講師 (知財マネジメント) 知的財産の基礎理論のほか実務面からの著書も多く、主なものに「知的トラブル100選 (共著)」などがある 得意分野は機械、制御、情報処理 (ソフトウェア) など
吉田芳春 氏	吉田国際特許事務所所長 弁理士 日本弁理士会元副会長 北見工業大学客員教授ほか公職多数。道内における講演・講習も多い 中小企業の知的財産活用支援に取り組んでおり、企業の実状に即した実践的なアドバイスを行っている
西澤利夫 氏	西澤国際特許事務所所長 弁理士 昭和47年特許庁に入庁し、審査官、審判官を経て昭和61年退官、西澤国際特許事務所を開所し、現在に至る。大学をはじめとして多くの講義・講演実績等がある 得意分野は化学、生命化学、材料化学

研修カリキュラム

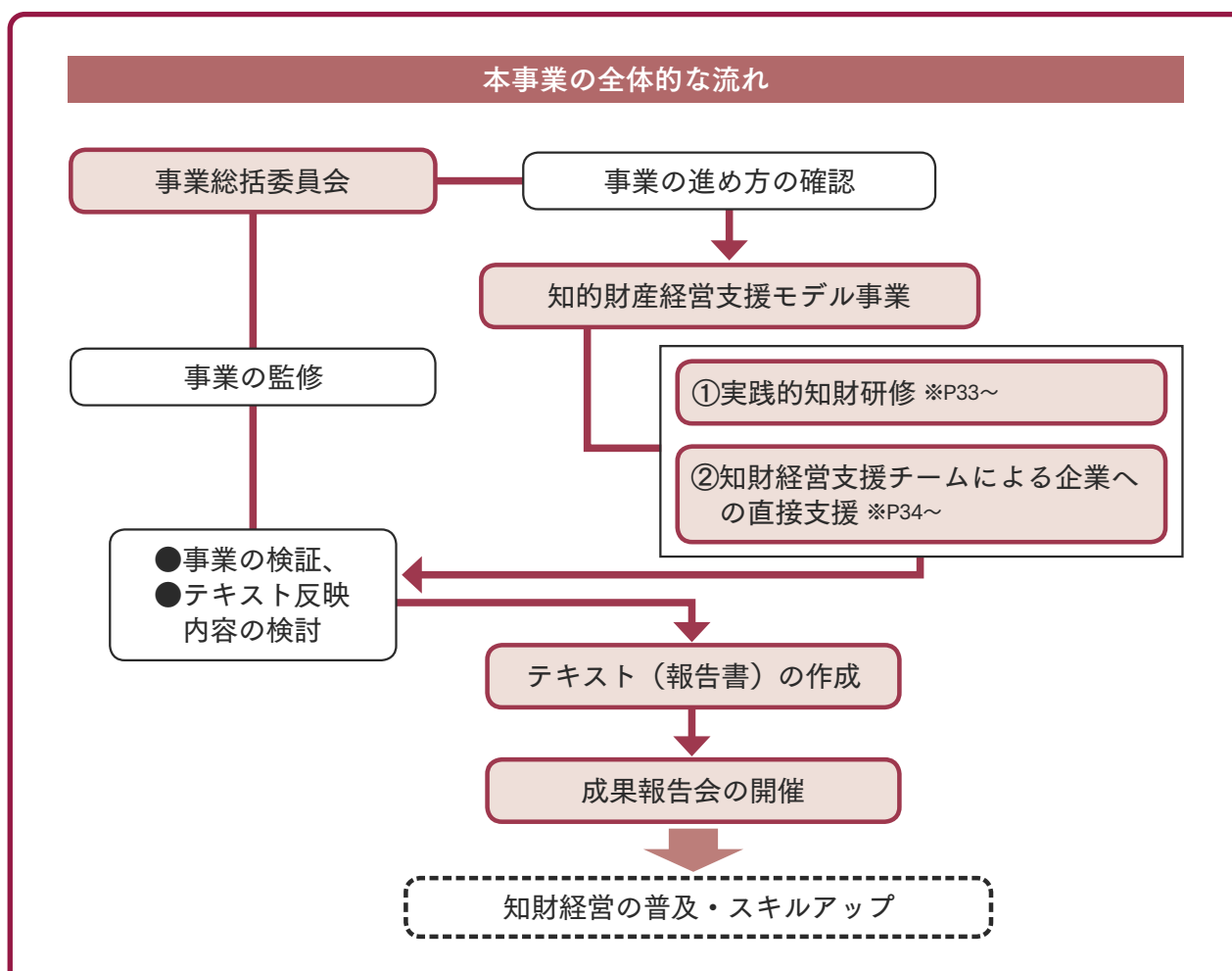


1 本事業の目的と事業の全体概要

事業の目的と概要

本事業は、「経営資源としての知的財産（知財）」を経営戦略の中に位置づけて事業展開を図ろうとする道内中小企業の増加に向けて、その支援策等に関して効果的な仕組みを探ることを目的として実施した。

具体的には、まず「①実践的知財研修」と「②知財支援人材で構成する支援チームによる企業への直接支援」の2本立てによる「知財経営支援モデル事業」の実施により、道内中小企業に対する支援のあり方の検証を行った。そして、その成果をテキストにまとめるとともに、本テキストを用いた報告会の開催を通じて、道内中小企業の経営者等に対して、「経営資源としての知財」に対する考え方や企業経営における知財戦略の重要性・必要性についての情報発信・意識啓発を図った。



2 各事業の概要、効果と課題

実践的知財研修

○研修の目的と概要

本研修では、知財経営に関する知識・ポイントの習得と知財に関するマネジメント力の向上、企業経営の視点から知財の有効活用をどう図っていくかといった視点から、実践的な内容を核とした知財研修を4回にわたり実施した。

本研修は、知財経営に関する支援実績の経験豊富な4名の講師を招請し、「知財支援人材」としての弁理士、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、技術士、司法書士のほか、支援先企業の経営者や職員を受講者として実施した。

○研修の成果

【知財支援人材のスキルアップ】

知財支援人材が、支援先企業の知財経営を実際に支援する場面を念頭に、経営における知財活用の重要性や事業戦略に組み込んだ形での知財活用のあり方、さらには実例に基づく知財経営上の実践的な対応方策等について学習でき、経営支援に関するスキルアップが図られた。

知財支援人材の評価としても、研修に参加してよかったとの意見が多くを占めた。

【支援先企業の経営課題把握】

支援先企業にとっては支援チームの直接支援を受ける準備として、自社の経営と照らし合わせた形で知財経営の重要性を把握することにつながり、自社の経営における知財面の問題点を明確化できた。

特に、支援チームメンバーと支援先企業メンバーによるグループワークでは、支援先企業の取組を題材として研修が進められることが多く、双方ともより具体的な形で知財経営のポイントを理解することができた。

〈研修に対する参加者からの声〉

- 知財経営において必要な知識・スキルが何かがわかった。
- それぞれの分野の専門家と様々な角度から議論できた。
- 今後仕事をしている中で、クライアントに対して助言できるのではないかと思います。

○今後の課題

研修に参加した知財支援人材の声として、今回の「実践的知財研修」をさらにステップアップさせた形で、「具体的なケースを取り上げた専門的研修」の開催について要望が出されており、その対応が求められる。

こうした要望に関連して、知財に関する基本的知識の習熟度や自らの専門性等の観点から、様々な属性の参加者がいることを考えると、全体研修では内容が基本的なものに主眼を置いた形にならざるを得なかったため、今後は研修の一部で分科会形式をとるなどして、講義内容の範囲を「基礎編」「応用編」「専門編」のように分けて設定することも検討していく必要がある。

支援チームによる企業の直接支援

○直接支援の目的と概要

企業の経営力強化に向けて、知財支援人材で構成する「支援チーム」が企業経営における知財戦略の策定等を支援するとともに、支援過程を通じて中小企業診断士等の知財支援人材における知財コンサルティング力の向上を図ることを目的として実施した。

直接支援では、各社の経営課題を考慮した上で、各知財支援人材の専門分野に応じた「専門分野混成チーム」が編成され、それぞれ経営支援活動を行った。

経営支援活動は各企業について原則３回の面談を行い、その中から経営課題の解決策等を模索し、最終的に、各企業に対して知財経営に関する提案を行った。

○直接支援の成果

直接支援における面談を通じて、各社は経営における知財のあり方について考察を深めることができ、知財経営に関する問題意識が明確化された。

また、支援チームからの提案を受けて、特許や商標の出願・登録に向けた取組を開始するなど、経営における知財面の強化に向けて、さっそく具体的な対応に乗り出した企業もある。

知財支援人材についても、いわゆるＯＪＴ（On the Job Training）として、知財面を中心とした実践的な企業経営支援の経験を積むことができ、そのスキルアップが図られた。

〈直接支援事業に対する参加者からの声〉

- 座学では感じられないリアリティに触れられた。現場で自ら考えるという機会が得られた。
- 企業への直接支援体験がなければスキル向上は望めないと思う。今後もこのような機会があれば参加したい。
- 他の専門家の知見がうかがえ、率直な意見交換ができた。

○今後の課題

直接支援には、「企業に対する知財経営支援」と「知財支援人材のOJT」という2つの目的があったが、企業の直接支援に関しては期間・回数等の制限があり、当該企業における個別専門的な課題に対しては、その取組方向を提示する段階にとどまらざるを得なかった面がある。

また、参加した知財支援人材の中には、「企業に対する支援」なのか「知財支援人材に対する研修の実践の場」なのか、という点について戸惑いを抱いた方もいた。

今後、道内中小企業に対する知財経営支援を強化していくためには、こうした課題に対応して、支援の期間や面談回数の拡大・支援内容の専門性の向上を検討していくことが重要であり、また、知財支援人材には本事業が目指すところ（企業支援と知財支援人材のスキルアップの両面）を明確化して示していく必要がある。

〈直接支援事業の成果に関する参加者からの声〉

- 刺激的で有意義な機会であったが、個人的には企業に貢献できる内容にまで踏み込んだ提案ができなかった点は残念である。
- 解決手段の提示まではなかなか到達できないように思います。そこまでの本格的な支援となると、さらに時間・労力をかける必要があると感じています。
- 直接支援は、今後も継続した方がいいと思う。

事業運営方法等について

知財支援人材と支援先企業関係者を一堂に会した実践的な研修を行った後に、直接支援に進むという流れは、知財支援人材と支援先企業の双方にとって、「経営における知財に対する基本認識の共有」「コミュニケーションの円滑化」という点で、極めて有効であった。

しかしながら、本年度の事業においては事業期間にそれほど余裕がなかったため、限られた期間の中で研修4回、1社につき原則3回の直接支援を行うことは、本事業の効果を高める上で、知財支援人材及び支援先企業にとって物理的にかなり厳しい面があったことは否めない。

このため、今後は事業期間にゆとりを持たせるとともに、肝心の支援先企業の選定方法や選定した企業に対する支援事業メニューの絞込み等を効果的に進める方策等を検討する必要がある。

特に、企業への直接支援について、「知財は経営資源として重要なツール」との考え方を踏まえて経営力向上への支援を行っていくことが重要と考えられるため、今後はより専門性の高い支援が求められることも想定される。こうした点も踏まえた事業の設計を検討する必要がある。

3 まとめ

本事業では、中小企業の経営戦略の中に知財戦略を組み入れる視点から、「実践的知財研修」及び「知財経営支援チームによる企業の直接支援」を実施した。全体を通じて、「**知財面の強化を核とした経営力の向上支援を行う**」という視点からのアプローチは、企業が自らの経営における知財戦略の重要性や有効性を理解した上で、その戦略の構築や実践に取り組んでいくことができ、極めて有効であった。

特に、支援チームによる直接支援では、4社ともにその経営課題や経営戦略の方向性を検討した上で必要な知財の活用方を検討するプロセスが展開され、企業にとっては課題解決に向けて示唆に富む内容だった。

このため、支援先企業の中には札幌ボデー工業(株)のように、**支援チームの活用中から、意欲的に知財の権利化等に取り組む事例**が見られた。

また、支援チームの編成では今回、様々な専門家による「専門分野混成チーム」としたが、この編成による支援は、企業経営全般への対応が可能であり、特に**これから知財を活かした経営への取組を進める考えを持つ「知財経営初期段階」の企業に対して有効に作用した**。

道内においては、自社の知財が持つ価値を認識し、そこに秘められる力を活かすための経営戦略を実行する企業はまだ少ないと考えられるため、本年度のように「**経営支援**」の視点から入る研修やその成果を活かす支援チーム派遣は、**今後の道内中小企業支援においても効果を発揮するものと考えられる**。

ただし、今回の支援先企業の一つである日生バイオ(株)のように、知財に対する社内体制がある程度整備され、個別的・専門的な課題への検討を求めるレベルの企業における知財面からの経営支援に対しては、各論的・専門的な分析・検討が必要であり、当該企業ニーズに即した専門性の高いチーム編成が必要だと考えられる。

今後は、研修・直接支援ともに、支援対象とする企業のレベルに応じた多様な研修、支援形態を組み込んでいく必要があると考えられる。また、企業のさらなる経営力の向上を支援するために、これまでにチーム派遣を行った支援先企業を必要に応じてフォローアップする取組を実施することも重要である。

なお、企業への知財経営支援については、**本年度のほかに平成19年度・20年度事業の参加者を含めると、33名の知財支援人材が直接支援の経験**を有しており、道内におけるこうした人材は本事業から生まれた貴重な財産である。今後は、**知財支援人材同士の結びつきの強化を図ることで知財支援人材同士の強みを持ち寄り、企業経営支援の厚みを増す取組が求められる**。このような取組を通じて、「知財コンサルティング」の可能な人材が出てくることも期待される。さらに、本事業等を通じて、知財支援人材の増加に引き続き努めることも重要である。

以上の点から、事業期間と支援先企業数の兼ね合い、支援チーム編成のあり方、さらには道内企業に対する本事業・知財支援人材に関する広報の強化などについて、本事業から得られた成果・課題を活かした事業の設計・構築を図っていく必要があると考えられる。

A P P E N D I X

本事業にご参加いただいた知的財産支援人材

本事業では、これまでに以下の専門家に知財支援人材としてご参加いただき、知財経営に関する研修と道内企業への支援事業を実施してきました。

本年度事業

(敬称略)

氏 名	資 格	所 属	住 所	電話番号	参加 年度
阿部 芳彦	技術士	財北海道中小企業総合支援センター	060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル9階	011- 232-2001	H21 H20
内海 司	弁理士	特許業務法人ピー・エス・ディ	060-0031 札幌市中央区北1条東1-4-1 サン経成ビル2階	011- 222-4775	H21
桶谷 和人	弁護士・ 公認会計士	植物園法律会計事務所	060-0002 札幌市中央区北2条西10-1-6 アーデンコート植物園1401	011- 210-1201	H21
竺原 弘	司法書士	つばさ合同事務所	060-0014 札幌市中央区北14条西15丁目1-35	011- 768-7031	H21
高橋 史織	弁理士	佐川慎悟国際特許事務所	060-0042 札幌市中央区大通西10-4-16 ダンロップSKビル3F	011- 261-2590	H21
田中 利男	税理士・ 中小企業診断士	田中利男税理士事務所	060-0062 札幌市中央区南2条西6丁目 狸小路プラザハウス506	011- 261-2061	H21 H20
多屋 勝範	公認会計士	多屋公認会計士事務所	006-0831 札幌市手稲区曙1条1丁目1-18	090- 7657-6592	H21
辻村 英樹	中小企業診断士	(株)コンサルティング オフィス辻村	069-0825 江別市野幌東町4-8 ロイヤルシャトー野幌Ⅱ602号	011- 389-3246	H21 H20
富田 尊彦	弁理士	梶・須原特許事務所 札幌事務所	003-0023 札幌市白石区南郷通1丁目 北6-30-303	011- 846-3200	H21 H20
名和 幸雄	公認会計士	公認会計士名和幸雄 事務所	060-0808 札幌市北区北8条西3丁目32 Dグラフォート札幌ステーションタワー706	011- 300-0220	H21
細田 行洋	中小企業診断士	あすなろ経営企画	064-0805 札幌市中央区南5条西20丁目1-1-801	011- 532-5048	H21 H20
三嶋 大介	司法書士	よつば司法書士事務所	060-0063 札幌市中央区南3条西8-11-3 シティアベニュー南3条803号	011- 272-0220	H21
山下 史生	弁護士	山下史生法律事務所	060-0001 札幌市中央区北1条西10 北一条山地ビルディング6F	011- 271-2991	H21
山中 文雄	中小企業診断士	北海道コンサルティング グループ(株)	札幌市北区北35条西7丁目1-1-502	011- 717-1558	H21 H20
渡部 和義	中小企業診断士	わたべ経営支援事務所	001-0010 札幌市北区北10条西2丁目17-1 コンフォール三貴1007	080- 3233-6977	H21 H20

【平成19・20年度事業】

(敬称略)

氏 名	資 格	所 属	住 所	電話番号	参加 年度
網野 征樹	中小企業診断士	網野 中小企業診断 士事務所	065-0019 札幌市東区北19条東 9 丁目 6 -18	090- 1305-5643	H19
荒 精一	技術士	荒 精一技術士事務 所	064-0918 札幌市中央区南18条西15丁目 2 -25-205	011- 563-7388	H20
安藤 誠悟	弁護士	アンビシヤス総合 法律事務所	060-0042 札幌市中央区大通西11丁目 4 -22 第 2 大通藤井ビル 8 F	011- 210-7501	H19
伊藤 隆夫	弁理士	伊藤特許事務所	078-8802 旭川市緑が丘東 2 条 4 丁目11-12	0166- 65-2080	H19
岩城 全紀	弁理士	いわき特許事務所	005-0005 札幌市南区澄川 5 条12-10-10	011- 588-7273	H19
岩佐 秀明	中小企業診断士	岩佐経営活性化研 究所	053-0031 苫小牧市春日町 3 丁目15- 7 柏ハイツ202号	0144- 36-0377	H19
岡崎 克明	税理士	税理士岡崎克明事 務所	060-0001 札幌市中央区北 1 条西15丁目 1 大通ハイム710	011- 641-2535	H19
小川 孝二	中小企業診断士	小川経営企画	006-0851 札幌市手稲区星置 1 条 2 丁目 3 - 2 -801	090- 7519-6970	H19
奥山 倫行	弁護士	アンビシヤス総合 法律事務所	060-0042 札幌市中央区大通西11丁目 4 -22 第 2 大通藤井ビル 8 F	011- 210-7501	H19
尾寄 耕策	中小企業診断士	環境経営オフィス	063-0801 札幌市西区二十四軒 1 条 5 丁目 1 - 2 -705	011- 633-3306	H20
佐々木勝介	技術士	TCE技術士総合事務 所	061-1423 恵庭市柏木町337-40	0123- 34-0278	H20
笹山 喜市	中小企業診断士	(有)ケイ・エス・シー	003-0029 札幌市白石区平和通 9 丁目北 1 -29	011- 864-0870	H19
田中 宏和	税理士	田中公認会計士事 務所	085-0017 釧路市幸町 6 丁目10番地	0154- 23-1311	H20
乗山 徹	中小企業診断士	ファーストコンサル ティング(株)	085-0021 釧路市浪花町 9 - 4 パシフィック浪花参番館903号	0154- 22-0550	H20
前田 直樹	中小企業診断士	前田直樹経営研究 所	003-0002 札幌市白石区南郷通南16丁目 1 - 2 -405	011- 846-4991	H19
松井 智聖	中小企業診断士	(株)ラコンテ	084-0907 釧路市鳥取北 6 丁目 6 -21	0154- 53-3836	H20
水野 克也	公認会計士・ 税理士	税理士法人札幌中 央会計	060-0005 札幌市中央区北 5 条西 6 丁目 2 - 2 札幌センタービル24階	011- 231-6118	H20
村本 太平	中小企業診断士	(有)IEP	001-0019 札幌市北区北19条西 5 丁目 2 -12	011- 802-8063	H19

知的財産に関する相談はこちらへ

道内には、知的財産に関する様々な相談にお応えする相談窓口があります。

知的財産について疑問が生じたら… 北海道知的財産情報センターへ

知的財産に関する様々な相談に対応する総合相談窓口です。

同センターを構成する5機関が連携して、知的財産に関する相談サービスをワンストップで提供しています。お気軽にお問い合わせください。

〒060-0807 札幌市北区北7条西4丁目 新北海道ビルディング
TEL: 011-747-1440 FAX: 011-746-7359
<http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/chizai/center/>

センターでは、このようなサービスが受けられます

●出願の手続等について相談したいときは

…北海道経済産業局特許室 (TEL: 011-747-8252 FAX: 011-746-7359)

●過去の出願内容を調べてみたいときは

…(独)工業所有権情報・研修館札幌閲覧室 (TEL: 011-747-3061 FAX: 011-747-3062)

●特許流通（技術移転）、特許情報の活用について相談したいときは

…北海道知的所有権センター (TEL: 011-747-7481 FAX: 011-747-8253)

●発明（技術）の相談がしたいときは

…(社)発明協会北海道支部 (TEL: 011-747-7481 FAX: 011-747-8253)

●弁理士に相談したいときは

…日本弁理士会北海道支部 (TEL: 011-736-9331 FAX: 011-736-9332)

～双方をテレビ会議
システムで接続～



あなたのまちでご相談 北海道知的財産情報センターサテライト

- 【北見】オホーツク産学官融合センター
北見市柏陽町603-2 TEL: 0157-57-5677
- 【旭川】(株)旭川産業高度化センター
旭川市緑が丘東1条3丁目1番6号 TEL: 0166-68-2820
- 【釧路】(財)釧路根室圏産業技術振興センター
釧路市鳥取南7丁目2番23号 TEL: 0154-55-5121
- 【帯広】(財)十勝圏振興機構（とちか財団）
帯広市西22条北2丁目23番地9 TEL: 0155-38-8850
- 【苫小牧】苫小牧市テクノセンター
苫小牧市柏原32番地6 TEL: 0144-57-0210
- 【室蘭】(財)室蘭テクノセンター
室蘭市東町4丁目28番1号 TEL: 0143-45-1188
- 【函館】(財)函館地域産業振興財団
函館市桔梗町379番地 TEL: 0138-34-2600

※サテライトの詳細については、以下をご覧ください
<http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/chizai/satellite/>

知的財産が絡んだ紛争が起きたら

…………… 日本知的財産仲裁センター北海道支所へ



日本知的財産仲裁センターは、日本弁護士連合会と日本弁理士会が共同で設立し、知的財産に関する紛争を裁判によらずに調停、仲裁等により解決するための機関です。

センターでは弁護士、弁理士、学識経験者がそれぞれの知識と経験を活かして、相談、調停、仲裁等により、知的財産に関する様々な問題の解決を図ります。

〒060-0001 札幌市中央区北1条西10丁目 札幌弁護士会館内
TEL：011-251-7730（法律相談センター内）
<http://www.ip-adr.gr.jp/>

知的財産を活用したビジネスの相談は・・・

新しいビジネスチャンスに向けて知的財産を活用したい。そのようなときは次の各支援機関にご相談ください。

●技術や産学官連携に関する相談がしたいときは

R & Bパーク札幌大通サテライト（H i N T）

産学官連携の総合相談窓口として企業等の皆様からの製品開発・技術開発・研究開発に関する相談に対応しています。



〒060-0042 札幌市中央区大通西5丁目8番地 昭和ビル1階
TEL：011-219-3359 FAX：011-219-3351 <http://www.hint-sapporo.jp/>

●技術や産学官連携に関する相談がしたいときは

（財）北海道中小企業総合支援センター

中小企業の総合支援機関として、補助金の交付や設備の貸与、企業診断等を通して道内中小企業を支援しています。



〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル
TEL：011-232-2001 FAX：011-232-2011 <http://www.hsc.or.jp/index.cgi>

（独）中小企業基盤整備機構 北海道支部

北海道地域における中小企業の基盤整備として、創業、新事業展開、各種経営課題の解決、産業用地の分譲等の事業を行っています。



〒060-0002 札幌市中央区北2条西1丁目1-7 ORE札幌ビル6階
TEL：011-210-7470 FAX：011-210-7480 <http://www.smrj.go.jp/hokkaido/index.html>

知的財産に関する様々な支援策

特許庁では、中小・ベンチャー企業等を対象とした各種支援策を用意しています。ぜひご活用ください！

審査請求料等が安くなります!!

★審査請求料

★特許料（第1年分から第3年分／一部、第1年分から第6年分まで）

の納付について、一定の要件を満たした場合、軽減又は免除等の措置を受けることができる「審査請求料・特許料の減免措置」があります。

<http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/genmensochi.htm>

無料で先行技術調査が行える!!

特許権を取得する上では、同じような出願があるかどうかを調査する先行技術調査が重要ですが、審査請求前の特許出願に限り、出願人本人または代理人の依頼に応じて特許庁から委託を受けた民間調査事業者が無料で調査し、その結果を送付してくれる「先行技術調査支援制度」があります。

http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/senkou_chousa.htm

早く審査してもらえる!!

特許庁に「早期審査（早期審理）に関する事情説明書」を提出することにより、特許や意匠、商標の審査について、通常の出願に比べ早期に行ってもらえる「早期審査・早期審理制度」があります。

<http://www.jpo.go.jp/sesaku/sinsa00.htm>

制度及び各種支援について知りたい!!

特許庁の職員である「産業財産権専門官」が地域・中小企業等を個別に訪問し、知的財産権制度や上記の各種支援策をご紹介します。また、無料で知的財産セミナーの講師もお引き受けしています。

<http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/chitekizaisan.htm>

IPDLは技術情報の宝庫!!

IPDL（特許電子図書館）はインターネットで特許公報等に関する情報と検索サービスを無料で提供しています。 <http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl>

IPDLの検索方法は、(独)工業所有権情報・研修館札幌閲覧室（TEL：011-747-3061）や特許情報活用支援アドバイザー（TEL：011-747-7481、北海道知的所有権センター）が相談に応じています。

こうした情報の詳細は、
こちらに満載。
いますぐアクセス！

『北海道知的財産戦略本部』
<http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/chizai/>

ところで、特許の出願等に
必要な手数料はいくらくら
いかかるの？

こちらの手数料金自動計算システムをご利用ください。
(特許庁ウェブサイト)
<http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/shutugan.htm>

※こうした支援策のほかに、北海道経済産業局や特許庁では、知的財産を有効に活用してビジネスを進める企業等の事例集や企業の経営支援のためのマニュアル・ガイドブック等を作成しております。ぜひご利用ください。

●『知財戦略策定事例集 道内中小企業の知的財産戦略2007』（北海道経済産業局）
<http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/senryaku07/index.htm>

●『知財戦略2008～支援人材育成報告書～』（北海道経済産業局）
<http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/senryaku08/index.htm>

●『戦略的な知的財産管理に向けて―技術経営力を高めるために―』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/chiteki_keieiryoku.htm

●『中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual_tizaikeiei.htm

●『ココがポイント！知財戦略コンサルティング』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/tizai_point.htm

●『産業財産権活用企業事例集』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/katuyou_jireisyuu.htm

●『地域ブランド《必携》ガイドブック』（北海道経済産業局）
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/cb_book/index.htm

●『地域団体商標2009』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/tiikibrand.htm

●『ものづくり企業のための意匠権活用マニュアル』（特許庁）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/mono_manual.htm

知的財産活用の基礎知識

知的財産権制度とは

知的財産権制度は、知的創造活動によって生み出された成果を、創作した人の「財産」として、一定期間保護するための制度です。

知的財産権の代表的なものとして、「特許権」「実用新案権」「意匠権」「商標権」（これらを産業財産権といいます）、「育成者権」「著作権」「営業秘密（不正競争防止法）」などがあります。

知的財産の経営における活用

特許権や実用新案権を持っていることによって、他社が同じ技術を使用した商品を作ったり、事業を行ったりすることを防御する効果があります（「参入障壁」の構築）。

このため、特許権等の知的財産権を持つ企業は競合他社による模倣商品の販売等を牽制し、新規参入を阻止するなどして価格競争に陥らずに事業展開を図れるなど、有利な取引につなげていくことが可能です。また、特許技術を用いた商品の広告活動において「新技術」「特許製品」などの言葉を使用して、顧客に商品自体に対して先進的なよいイメージを持たれるような戦略を取ることも可能であり、自社の信頼を高める効果も期待できます。これに連動して商標権を取得し、自社そのものや自社商品の特徴・強みを市場にアピールすることによって、「ブランドの構築」も期待できます。

知的財産の侵害

特許権などの侵害に関して耳にすることがありますが、例えば、ある商品を作っていたところ、実はそれに係る技術が他社の特許権を侵害しているとして、特許権の侵害に対する警告書が届いてしまった・・・こうしたケースが考えられます。

特許権の侵害で訴えられた場合、裁判に多くの時間と費用が必要になり、また侵害にあたるかの判断がなされてしまうと、これまで作っていた商品（侵害品）の廃棄や相手企業への損害賠償、自社の信用を回復するのに必要な措置が求められるなど、企業としては大変な損害を被ります。「知らなかった」では済まされない事態になりかねません。

ビジネスをスムーズに展開していくために、知的財産の管理等に留意しておくことが重要です。

先行技術調査

特許を受けるには、「新規性（新しいかどうか）」、「進歩性（容易に思いつくかどうか）」などが審査のポイントとなります。

特に、我が国では同じ内容の特許出願があった場合、先に出願した方が特許を取得することとなります。

このため、時間とコストをかけて開発した技術でも先行技術が存在すれば審査の段階で拒絶され、特許権を取得することができない可能性があります。

そこで、特許出願前や審査請求前に、その発明に関連する技術分野でどのような先行技術があるのかを確認し、発明の新規性などを判断するための「先行技術調査」を行うことによって、戦略的な特許取得に結びつけることができます。

なお、先行技術調査は特許出願の際はもちろん、これから開発・生産しようとする商品に関連する技術や競合他社の動向を把握する上でも有効と考えられ、経営面でも重要な調査といえます。

特許権取得の手続

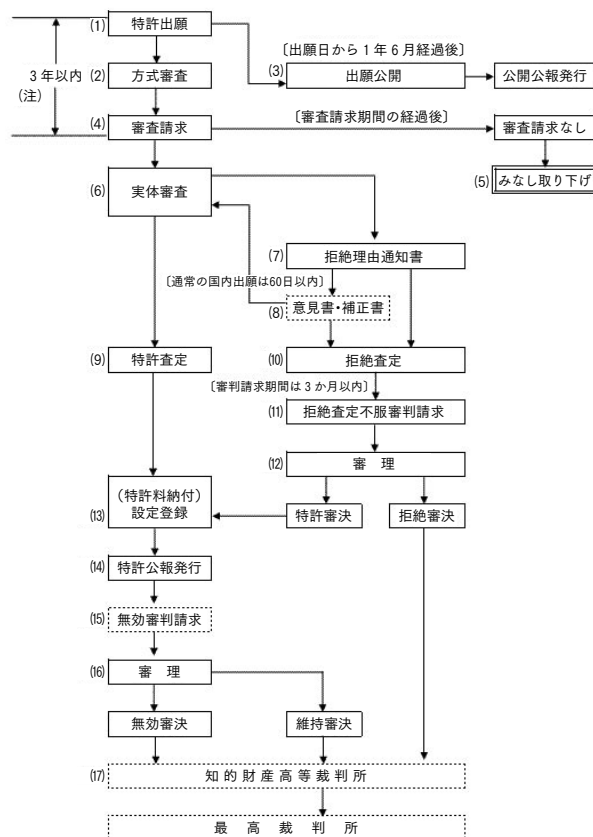
知的財産権の中で代表的な特許権を取得するためには、特許庁に出願し、必要な要件を満たしているか審査を受ける必要があります。出願しただけでは権利を取得することができません。

企業としては、特許権を経営に活かしていくために、権利取得に向けた手続を弁理士に依頼するなどした上で、出願の内容や権利取得のメリット・デメリット等の検討を行うなど、専門家と相談しながら手続を進めることも有効です。

⇒特許権取得の手続の詳細は、次の特許庁ウェブサイトをご覧ください。

http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_gaiyou/tokkyo1.htm

特許権を取るための手続



特許庁ウェブサイト http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_gaiyou/tokkyo1.htm

共同研究・共同事業の留意点

一般に、人材や資金にそれほど余裕があるわけではない中小・ベンチャー企業にとって、自社では賅いきれない資源を活用する上で、大学・公設試験研究機関等との共同研究や他企業との共同事業は極めて有効な手段の一つです。一方、こうした共同研究・共同事業に際しては、契約内容を吟味しておかないと、自社の技術・ノウハウの流出を招くこともありえますので、注意が必要です。

契約の際は、自社が作成した契約書案を先に提出する方法を取った上で契約交渉を進めるなど、弁護士や弁理士などの専門家と相談しながら適切に行うことが望ましいものと考えられます。

知的財産に関する相談先

道内には、知的財産に関する様々なご相談にワンストップでお応えする無料の総合相談窓口「北海道知的財産情報センター」が札幌駅北口にありますので、ぜひご利用ください。地域には同センターの「サテライト」もありますので、あわせてご利用ください。

また、「北海道知的財産戦略本部」ウェブサイト（URLはP44参照）にアクセスし、そこから情報を得ることも有効です。

本テキストにも、「知的財産に関する相談はこちらへ」（P41参照）で同センター及びサテライト等の主な相談先を記載していますので、そちらをご参照ください。

事業総括委員会

本事業は、以下の事業総括委員会の指導・監修のもとで実施いたしました。

事業総括委員会 委員名簿

(敬称略)

	氏 名	所 属・専 門
委員長	吉田 芳春	吉田国際特許事務所 所長 弁理士
委 員	安藤 誠悟	アンビシャス総合法律事務所 弁護士
委 員	岩城 全紀	いわき特許事務所 弁理士
委 員	鎌田 啓志	財団法人北海道中小企業総合支援センター 企業振興担当部長 中小企業診断士
委 員	笹山 喜市	有限会社ケイ・エス・シー 代表取締役 中小企業診断士
委 員	鶴原 正行	北洋銀行 地域産業支援部 管理役
オブザーバー	鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士

他社を一步リードする経営を創る ～知的財産戦略2009～

発 行：経済産業省北海道経済産業局（産業技術課特許室）
〒060-0808 札幌市北区北8条西2丁目札幌第1合同庁舎
TEL：011-709-2311（内線2586） FAX：011-709-1786
E-mail：hokkaido-tokkyo@meti.go.jp

事業委託先：(株)北海道二十一世紀総合研究所

平成22年3月発行

他社を一步リードする

経営を 創る

知的財産戦略2009

平成21年度 道内中小企業における
知的財産経営支援モデル調査事業 報告書